جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب

أحمد عبد الرحيم المحاسنة

رسالة

مقدمةإلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة،2004

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤته

عمادة الدراسات العليا

إجازة رسائل جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب احمد عبد الرحيم المحاسنة " تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الادارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب".

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة .

القسم : الادارة عامة

الاسم	التوقيع	التاريخ	
د. زياد المعشر		٢٠٠٤/٥/٣	مشرفا
د. صلاح الدين الهيتي		٢٠٠٤/٥/٣	عضوا
د. محمد عبد الفتاح ياغي		٢٠٠٤/٥/٣	عضوا

عميد الدراسات العليا

د.ذياب البداينـــة

إهـــداء

بعد أن أكرمني ربي بفضله وعطائه بإنجاز هذه الدراسة أهدي ثمرة جهدي هذا، إلى والدتي الغالية التي أنارت لي درب الحياة وإلى والدي العزيز سنداً ورمزاً للعطاء وإلى زوجتي اكراماً ووفاءً لها وإلى اخوتي الاعزاء وإلى ابنتي وأصدقائي جميعاً.

أحمد عبدالرحيم المحاسنة

شكر وتقدير

بعد شكر الله عز وجل أتقدم بخالص الشكر وعميق التقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور زياد يوسف المعشر الذي اشرف على رسالتي هذه وعلى الجهد الذي قام به من متابعة حثيثة خلال مراحل رسالتي.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة في قسم الإدارة العامة وإلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة (الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، الدكتور صلاح الدين الهيتي) وكذلك أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة العاملين في المعهد الوطني للتدريب على تعاونهم البناء بتزويدي بالمعلومات والنشرات.

أحمد عبدالرحيم المحاسنة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب.

أحمد عبدالرحيم المحاسنة

جامعة مؤتة 2004

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام2001,2000، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج التدريبية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تطوير إستبانة من أجل جمع البيانات حول موضوع الدراسة، وقد تم توزيع هذه الإستبانة على مجتمع الدراسة البالغ(459) متدرب، واستخدمت الرزمة الاحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية بغرض تحليل البيانات، بحيث تم الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات، وقد أستخدم مقاييس الاحصاء الوصفي من أجل التعرف على خصائص مجتمع الدراسة وتحديد تصورات المبحوثين نحو الفاعلية العامة للبرامج التدريبية، كما تم إجراء تحليل تباين الانحدار لاختبار صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار البسيط لإظهار التباين في المتغير التابع(فاعلية البرامج التدريبية).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. رضى أفراد مجتمع الدراسة عن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
2. أن البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين فاعلة وبمستوى مرتفع.
3. لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين عدد الدورات التدريبية للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية.
4. جاء المتغير المستقل(انسجام المشاركين في البرامج التدريبية) في المرتبة الأولى من الأهمية النسبية حسب وجهة نظر المتدربين.

Summary

Evaluating the effectiveness of the training programs for high management and excutive held by NTI (The participants' viewpoint)

Ahmed Abedlrahim Mahasneh

Mu'tah University 2004

This study aims at investigating the effectiveness of training programs for high management, which are held during 2000 – 2001 by the National Training Institution, To achieve this aim – and guided by the viewpoint of the participants in the programs – the researcher designed and developed a questionnaire in order to gather data about the topic under discussion, The questionnaire was distributed on 459 trainees. who were involved in the study. (SPSS) Are used in order to statistic analysis Descriptive statistic measures are used in recognizing and identifying the characteristics of the subjects and their opinions about the effectiveness of the general training programs. In addition, variance of Analysis is used in investigating the volatility of the model suggested in the study, whereas simple regression analysis is used to show the variance in the dependent variable (the effectiveness of the training programs).

The study has reached to a number of findings. Most importantly are:

1- The subjects are satisfied with the design and implementation of the training programs.

2- The programs from the subjects' viewpoints-are effective and high in terms of their level.

3- According to the subjects, the independent variable (the participants' harmony with the training programs) comes first in terms of relative significance.

4- Appositive effect of the dimensions of the design and implementation of the programs on the effectiveness of these programs is observed.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمه:

يعتبر التدريب من النشاطات الرئيسية التي تمارسها ادارة القوى البشرية سواءاً على مستوى المنظمة من خلال وحدات التطوير الاداري، أوعلى مستوى الدولة، من خلال معاهد التدريب والتطوير المركزية.

ونظراً لكون التدريب هو اللبنة الاساسية لتنمية القوى البشرية من أجل مواكبة التطورات السريعة لمختلف الجوانب والميادين، فقد أصبح التدريب عمل إستراتيجي لاي منظمة، وأصبح يرصد له موازنات مستقلة، ومراكز متخصصة، من أجل النهوض بهذه العملية وإكتساب الأفراد خبرات ومهارات جديدة تساهم في تعزيز هدف المنظمة وتزيد من قدراتها التنافسية وترفع من مستوى اداء العاملين فيها.

كما إن التدريب يحافظ على بقاء المنظمات في القمة ويحول دون تراجعها وانحدارها، لأنه يؤدي إلى تجدد المهارات والقدرات للأفراد العاملين فيها، وبالتالي يؤدي إلى تنشيط كافة مرافق وأقسام وإدارات المنظمة، ويبعث الروح في العملية الانتاجية لها، فتصبح المنظمة كأنها ولدت من جديد ولكن بمهارات وقدرات وخبرات متقدمة عن مرحلة الإنطلاق.

ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار بأن عملية عقد البرامج التدريبية، ليس هو الغاية او الهدف الذي تسعى له ادارة القوى البشرية او معاهد التدريب المركزية لأن ذلك سوف يؤدي إلى عزل هذه البرامج عن واقع بيئات العمل وعن متطلبات وحاجات الوظائف، فعدد المشتركين في البرامج التدريبية وطول فترة التدريب والوسائل التدريبية الحديثة ليس هو الدلالة الوحيدة على فاعلية هذه البرامج، وإنما يجب أن يتم تصميم هذه البرامج والإعداد لها بطريقة تربطها مع بيئة عمل المشتركين في هذه البرامج، وبشكل يساعد على تلبية الإحتياجات التي تتطلبها

الوظائف بما يخدم العملية الانتاجية في المنظمات ويزيد من رضا الجمهور المتعامل معها، لأن كفاءة الموظفين في العمل قد ازدادت، وكذلك شعور الأفراد المشتركين في هذه البرامج بأنهم حصلوا على معلومات ومهارات جديدة سوف تساعدهم على ترجمتها في أعمالهم ووظائفهم التي يعملون فيها، فعندما يتحقق هذا الإنسجام ما بين البرامج التدريبية وبيئة عمل المشتركين في هذه البرامج تصبح أكثر فاعليه وتحقق الاهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال التدريب.

وتسعى هذه الدراسة لمعرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب(معهد الإدارة العامة سابقاً)، وقد تم إختيار برامج الاداره العليا والتنفيذية نظراً للدور الاشرافي والقيادي الذي يمارسه المشاركين في مثل هذه البرامج التدريبية، والدور الذي يلعبوه في توجيه وإرشاد الموظفين في المنظمات الحكومية الاردنية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعزى مشكلة الدراسة إلى وجود غموض بين واقع البرامج التدريبية لدورات الادارة العليا والتنفيذية المنعقدة بالمعهد الوطني للتدريب من جهة، وتطلعات الدوائر الحكومية لتحقيق أهداف هذه البرامج للنهوض بالإدارة العامة إلى مستويات متقدمة من جهة أخرى، وتتمثل المشكلة في اتجاهات المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية كونها لا تحقق اهدافهم في تحصيل المعرفة والقدرة والمهارة التي سعوا إليها من خلال الاشتراك في هذه الدورات، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على أدبيات التدريب وبخاصة المتعلقة بفاعلية البرامج التدريبية.

2- التعرف على أهم المعوقات التي تعترض عملية تصميم البرامج التدريبية والتي تحول دون فاعلية هذه البرامج.

3- التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإداره العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب.

4- معرفة أثر الخصائص الإجتماعية والوظيفية للمتدربين، وكذلك إمكانيات وقدرات المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، على فاعلية البرامج التدريبية.

5- تحليل أثر عناصر البرامج التدريبية المتمثلة(بالوسائل المستخدمة، والتنظيم، والموضوعات والمحتوى، وانسجام المتدربين ، ومكان وبيئة الإنعقاد) على فاعلية البرامج التدريبية.

6- التوصل إلى نتائج والخروج بإستنتاجات وتوصيات تساعد في تحقيق درجة عالية من الفاعلية لبرامج الإدارة العليا والتنفيذية، يستفيد منها القائمين على هذه البرامج في المعهد الوطني للتدريب.

4.1 أهميةالدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الدور الوظيفي والمستوى الإداري الذي يشغله الموظفون، الذين تستهدفهم برامج دورات الإدارة العليا والتنفيذية، حيث يمارسون دور إشرافي وقيادي على موظفيهم، لذلك فإن مثل هذه البرامج تهدف إلى لعب دور هام في التأثير على سلوك الأفراد وكفاءتهم وبالتالي ينعكس كل ذلك على زيادة القدرات الاشرافية والتنفيذية والقيادية بما يساعد على الإرتقاء بستوى تقديم الخدمة العامة للمواطنين، فمن الضروري أن يتم الإعداد لهذه البرامج بما يتناسب مع الإحتياجات الوظيفية للأفراد، وأيضا إستخدام الوسائل التدريبية وجذب أصحاب الخبرة والإختصاص من المدربين، بما يحقق الفاعلية المرجوة لهذه البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد الوطني للتدريب بالنسبة لفئات الإدارة العليا والتنفيذية، كما أن هذه الدراسة تسعى لمساعدة القائمين على البرامج التدريبية في المعهد، لتصميم وإعداد برامج الإدارة العليا والتنفيذية بطريقة تزيد من فاعليتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

1.2 الإطار النظري.

أ- التدريب:

أهمية التدريب ومفهومه:

تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، أو مواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية، ومهارية، ومعرفية، وتقنية عالية، والتي تحتاج إلى اشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام بالتزاماتها.

كما تجد بعض المنظمات في عملية التدريب، استثماراً يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لها، من خلال إكساب الافراد قدرات وطرق جديدة للعمل بشكل أفضل من السابق، وهذا ما دفع الولايات المتحدة الأمريكية واليابان إلى تخصيص ما يعادل 1% من مصروفات الحكومة من أجل تدريب الموظفين.(محمد،1989)

ونظراً لأهمية التدريب هذه؛ سعى معظم الكتاب والباحثين إلى إيجاد تعريف يظهر أهمية العملية التدريبية، ومن هذه التعاريف نذكر منها ما يلي:

1-هو عبارة عن جهود منظمة ومخططة تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك المتدربين من خلال إكسابهم مهارات وخبرات وقدرات جديدة من أجل رفع كفاءة أدائهم.(الطعاني،2002)

2-وعرّف التدريب ايضاًعلى انه تحسين قدرات الأفراد وتغيير سلوكهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف سلفا.(Shafritz Jay,1985) .

3-كما عرّف التدريب بأنه تغيير سلوك الأفراد لجعلهم يعملون بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وذلك بإكسابهم طرق وأساليب أفضل للقيام بأعمالهم الإدارية.(السلمي،1970)

4-ويقصد بالتدريب أيضاً أنه عملية منظمة تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد من أجل تنمية وتحسين أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل(1995 Ivan,Cevic)

5-وعرّف التدريب بأنه عملية تعلّم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل، من خلال إحداث تغيير في سلوك ومهارات الأفراد، من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة، على مستوى الفرد والمنظمة. (ياغي،2003)

6-ويعرّف التدريب بأنه عملية منظمة تركز على الفرد وتسعى لإحداث تغيير سلوكي وذهني وفني، من أجل مقابلة الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، التي يتطلبها الفرد والمنظمة والمجتمع. (عبد الوهاب،1981)

على ضوء التعاريف السابقة للتدريب، يرى الباحث بأن التدريب هو عبارة عن عملية هادفة تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد، وإكسابهم معارف وقدرات ومهارات جديدة، من أجل تحسين أدائهم للقيام بالأعمال الموكلة اليهم حاليا ومستقبلاً، بهدف رفع فاعلية الأداء المؤسسي.

نلاحظ مما سبق أن معظم المفاهيم التي عرّفت التدريب ركزت على الأمور الآتية:

1- أن التدريب عملية منظمة يتم الإعداد له مسبقاً.
2- يهدف التدريب إلى إحداث تغيير ايجابي في سلوك الأفراد العاملين بهدف زيادة الفاعلية للفرد والمنظمة.
3- ضرورة الربط بين التدريب والاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

علاقة التدريب بالتنمية والتعليم:

أ- التدريب والتنمية:

يوجد هناك فرق بينهما، وهذا الفرق يقوم على اساس أن التدريب يهدف إلى نقل مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وحملهم على إتقانها لتحسين مستوى أدائهم ضمن خطط فردية ذات أهداف محددة نتائجها قصيرة المدى، بينما التنمية تسعى إلى تطوير المهارات العامة للعاملين من أجل زيادة إستعدادهم لقبول الأعمال الجديدة التي تعرض عليهم، وذلك ضمن خطط طويلة المدى.(Human,1980)

كما إن هناك فرقاً بين التدريب والتنمية، بإعتبار أن التدريب يهتم بتدريب الأفراد على المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظائف الحالية، بينما التنمية هي جهد مستمر يسعى إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد للقيام بوظائف مستقبلية. (Sikula,1977)

يرى الباحث مما سبق بأن التنمية تقوم بطرح خطط وبرامج عامة تسعى من خلالها إلى تحسين قدرة ومهارة الأفراد للقيام بأعمالهم المستقبلية، بينما التدريب هو جزء من خطط التنمية يميل إلى وضع برامج متخصصة للقيام بأعمال محددة بهدف تحسين قدرة الأفرادوإحداث تغيير في سلوكهم للقيام بأعمال حالية أو التي تسند اليهم في المستقبل القريب ضمن أهداف المنظمة الواحدة.

ب- التدريب والتعليم:

يوجد هناك عدم التمييز بين المفهومين، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بالعملية التدريبية بطريقة التعليم وليس التدريب، لأن التدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم، لأن الفرد يبدأ بتلقي المعرفة أولاً، والتي تشكل قاعدة اساسيه له تعينه على استيعاب مختلف الامور التي يقبل عليها، ومن ثم تبدأ عملية التدريب التي تحتاج إلى اعداد مسبق لها، لأن الفرد عند الألتحاق بعمل ما يجب أن يتم تصميم البرامج التدريبية بشكل يعتمد على الاساس المعرفي لدى هذا الفرد ويتوافق مع متطلبات عمله، لذلك لابد من التنسيق بين المرحلتين التعليمية والتدريبية بحيث يكمل كل منهما الأخرى.(الدوري،1976)

كما أن التدريب يقوم على دراسات متخصصة تعطى للموظف في معاهد ومراكز التدريب، حيث تركز مواضيعها على شخصية الفرد نفسه، من خلال تزويده بالمعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وإحداث تغييرات في سلوكه ومهاراته، من أجل الوصول لأهدافه وأهداف المنظمة، بينما التعليم يقوم على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في المدارس والجامعات، حيث يتم التركيز على المعارف، وعلى موضوع التعليم، بحيث يتم إعداد الأفراد فكرياً وعقلياً وتأهيلهم للدخول في الحياة العملية. (ياغي،2003)

أهداف التدريب:

يمكن أن نطلق على الهدف هذا المسمى؛ لأنه يؤدي إلى الوصول لنتائج يراد تحقيقها في فترة زمنية محددة ومواصفات معينة، فالهدف يتم تحديده مسبقاً، وهو بداية أي نشاط إنساني منظم، بحيث يحفز الأفراد ويوجه سلوكهم وطاقاتهم نحو تحقيق هذا الهدف، كما إنه يساعد في وضع المعايير التي تستخدم عند تقييم النتائج أو تقييم أداء الأفراد، مما يسهل من عمل المشرفين، لذلك لابد من وجود هدف لأي عملية أو نشاط، وأن يتم وضع هذه الاهداف وصياغتها بطريقة تحقق الفاعلية لهذه العملية أو النشاط. (عليمات،1991)

والعملية التدريبية كغيرها من النشاطات والفعاليات الإنسانية يتم تصميمها من أجل تحقيق اهداف مشتركة للفرد والمنظمة والبيئة الاجتماعية، ومن هذه الأهداف التي يحققها التدريب مجتمعة ما يلي:

1- يؤدي التدريب إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم. (ياغي،2003)

2- يعمل التدريب على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل. (السلمي، 1970)

3- يؤدي التدريب إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة. (بروكس،1995)

4- يعمل التدريب على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية الأعلى، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.

5- كما أن التدريب يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج. (Tracy,1971)

6- ويساعد التدريب الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم. (يوسف،1992)

عناصر التدريب الفعال:

هناك جملة من العناصر التي إن توفرت سو ف تساعد على زيادة فاعلية التدريب، ومن هذه العناصر ما يلي:

1- ربط التدريب بالشعور بالرضى لدى العاملين، وارتفاع الروح المعنوية لهم، وتوفير الرغبة لديهم بالنمو، وذلك بإشراكهم بالعملية التدريبية من(تشخيص، تصميم، تحليل، وابتكار الحلول للمشاكل). (خطاب،1981)

2- تحديد تكاليف التدريب بناءً على النتائج المتوقعة، بحيث يتم اتخاذ القرار بعد التحليل العلمي بالمفاضلة بين البديلين(التعيين أو التدريب)، وكذلك الأخذ بعين الإعتبار الحصول على الكفاءة الأحسن عند المفاضلة بين البديلين (باشات، 1978)

3- تحديد أهداف وموضوعات التدريب بطريقة علمية مدروسة، بحيث ترتبط هذه الأهداف بالحاجات التدريبيه للمتدربين، وأن تؤدي موضوعات البرنامج التدريبي إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال تناولها لمجالات المعرفة والمهارات والسلوك.

4- التدريب عملية مستمرة وشاملة، وذلك لكون المنظمات في حالة حركة مستمرة، فالأهداف والأساليب والتقنيات وطرق الإنتاج وبيئة المنظمة هي متجددة وغير مستقرة، وتتطور من حين إلى آخر، لذا لابد العمل على مواكبة هذه التغيرات التي يستطيع التدريب أن يستجيب لها، وكذلك يجب أن يشمل التدريب كافة الأفراد بمختلف فئاتهم ووظائفهم. (الطعاني، 2002)

5- الإختيار السليم للمدربين والمشاركين في البرامج التدريبية، بحيث يتم اختيار المدربين من ذوي الثقافات العالية، ومن الذين لديهم المام بكثير من الأمور التي لها علاقة بمادة التدريب، وأن يكون على درجة من الوعي بما يجري في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع، ولديه القدرة على إستخدام الأساليب الحديثة في التدريب أما بالنسبة لاختيار المشاركين في البرامج

تحديد الاحتياجات التدريبية:

تندرج هذه المرحلة في إطار الخطة التدريبية والإعداد المسبق للعملية التدريبية، بحيث تتحدد فيها أهداف البرامج التدريبية، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب لأن على المصمم للبرامج التدريبية أن يقوم بتشخيص إحتياجات الفرد والمنظمة من أجل الخروج بأهداف يمكن تحقيقها، بحيث تساعد على إكساب الأفراد العاملين مهارات وقدرات تؤدي إلى تحسين الأداء عندهم مما ينعكس إيجابياً على أهداف المنظمة.(Guest,David, and Kenny,1983)

لذا فقد عرفت الإحتياجات التدريبية على إنها تشخيص للمشاكل الحاضرة والمتغيرات التي تطرأ في المستقبل سواءً كان ذلك خلال العملية التدريبية أو التطورات اللاحقة لها. (William,Werth, and Jrkeithy,1989)

كما إن مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية تتطلب الأخذ بعين الإعتبار طرفي العملية التنظيمية، وهما:

1- إحتياجات المنظمة: وتتمثل في مواكبة التطورات الحديثة، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وحل المشاكل داخل العمل، وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للقيام بواجبات كل وظيفة، لأن ذلك من شأنه تعزيز قدرة المنظمة التنافسيه، ويحافظ على مستوى الأداء فيها. (محمود،1980)
2- إحتياجات الفرد: والتي تتمثل في المهارات والقدرات، والمعارف والمعلومات، وإشباع الذات، والرغبة في تطوير السلوك وتحسين طريقة تعامل المشرفين مع المرؤوسين . (عبدالباقي،2000)

الطرق المستخدمة لتحديد الإحتياجات التدريبية:

إن معظم الباحثين الذين تناولوا موضوع الإحتياجات التدريبية(درة،والصباغ، 1986؛ Jonassen, and Hannum,1991؛ الشنواني،1987؛ شركة مركز القرارللإستشارات،1999؛ Gary,and Wexly1981)، أجمعوا على أن الطرق المستخدمة لتحديد الإحتياجات التدريبية تدور حول المحاور التالية:

1- تحليل النظم:

ويتم ذلك من خلال دراسة مختلف جوانب التنظيم مثل (الهيكل التنظيمي، التشريعات، الأهداف، طرق العمل، نوعية الأيدي العاملة وتركيبتها الإدارية، الخطط الحالية والمستقبلية، البيئة الخارجية)، يساعدنا دراسة مثل هذه الجوانب التعرف إلى الأماكن التي يحتاج فيها التنظيم إلى تطوير وتحسين، وبالتالي تحديد نوعية التدريب المطلوب، وكذلك يساعدنا تحليل التنظيم التعرف إلى المتغيرات التي تحصل للبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، من أجل العمل على وضع خطط شاملة للتدريب.

2- تحليل الأعمال:

ويتم ذلك من خلال الإطلاع على طبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون، للتعرف على الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، وما تحتاج اليه هذه الوظيفة من مهارات وخبرات ومؤهلات ومعارف وقدرات لشاغليها، فكل هذا يساعد في تحديد الجوانب التي تكون بحاجة إلى تدريب، من أجل تعزيزها وزيادة كفاءتها.

3- تحليل الأفراد:

يساعدنا تحليل الأفراد التعرف إلى الخصائص التي يجب أن تتوفر في شاغلي الوظائف، وكذلك التعرف إلى مستوى أداء الأفراد في الوظائف الحالية والقدرات التي يجب أن تتوفر فيهم من أجل شغل وظائف مستقبلية، وأيضا التعرف على أهم المشاكل التي تواجه الأفراد العاملين وتحد من أدائهم مثل(زيادة دوران العمل، كثرة التظلم، زيادة الغياب والتأخر في الحضور للعمل)، ويمكن الحصول على هذه المعلومات المتعلقة بالأفراد من خلال الرجوع للسجلات والتقارير الدورية المرفوعة من قبل المشرفين، أو ردود فعل العملاء على أسلوب تعامل العاملين معهم، أو عن طريق الإطلاع على الإستمارات التي تعبأ من قبل العاملين المتعلقة بتحديد إحتياجاتهم التدريبية، أو المعلومات المتعلقة بجودة ونوعية الإنتاج، فكل هذا يساعدنا على تحديد الاحتياجات التدريبية بسبب ما يوفره لنا تحليل الأفراد.

تصميم البرنامج التدريبي:

ترتبط هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات التدريبية التي توفر الوعاء الذي يتحدد من خلاله أهداف ومعايير العملية التدريبية، وكذلك تتحدد الفئة التي ستستفيد من التدريب، وأساليب التدريب التي ستستخدم، والميزانية التي سيكلفها البرنامج التدريبي، ومن الأفضل أن يتم تكليف شخص بعينه مسؤولية الإشراف على البرنامج التدريبي يتم إختياره من قبل العاملين في إدارة التدريب. (القريوتي،1990)

وهناك جوانب رئيسية يتشكل منها البرنامج التدريبي، فعلى المصمم للبرنامج التدريبي مراعاتها وهي تتمثل في الآتي:

1) – أهداف البرنامج التدريبي: وهي الغايات التي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها.(وقد تم شرحها سابقا)

2) – موضوعات البرنامج التدريبي:

وهي عبارة عن المادة العلمية التي يحتويها البرنامج التدريبي من أجل تحقيق أهدافه، وهي تختلف من برنامج لآخر حسب إختلاف أهداف البرامج التدريبية، بحيث تعكس هذه الموضوعات الإحتياجات التدريبية للفرد والمنظمة، وتتسلسل على شكل معلومات وأفكار ومعارف ومهارات بإسلوب منطقي حسب الحاجة المراد إشباعها. (Robert F,and Kenneth,1967)

وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة وهي: (Joseph ,1981)

أ- التركيز على المتدربين مع مراعات الفروق الفردية بينهم بشكل يتناسب مع مستوياتهم العلمية والوظيفية.

ب- القدرة على تزويد المتدربين بمهارات ومعارف جديدة، وتعزز قيم واتجاهات إيجابية لديهم، من خلال العرض النظري والتطبيقي للموضوعات التدريبية.

ج- أن تتميز المادة التدريبية بالدقة والوضوح والتسلسل المنطقي، بحيث تنسجم مع الأهداف العامة للبرنامج التدريبي، ومع حاجات المشتركين في البرنامج التدريبي.

3)- أساليب التدريب:

لا يوجد هناك طريقة موحدة يمكن استخدامها لعرض مواد كافة البرامج التدريبية، وإنما هناك جملة من الإعتبارات والعوامل والمعايير والمتغيرات المتداخلة فيما بينها والتي تتعلق بكافة أطراف العملية التدريبية، بحيث تلعب دورا في تحديد الأسلوب المناسب للتدريب كالهدف من العملية التدريبية ونوعية البرنامج التدريبي وخصائص المتدربين وخلفياتهم الوظيفية والثقافية وكذلك امكانيات المنظمات المالية والفنية . (ياغي،2003)

وهناك عدة أساليب تستخدم في التدريب وقد تعرض لها الكثير من الباحثين، ومن هذه الأساليب: (ياغي،2003)

أ- المحاضرة: تعتبر من أكثر الأساليب التدريبية شيوعاً، وتعتمد أساساً على المدرّب الذي يقوم بتقديم مادة البرنامج التدريبي سواءً كانت مكتوبة أم غير مكتوبة، ويقوم بإلقائها على مجموعة من الأفراد المشاركين في البرنامج التدريبي، وذلك بهدف تزويدهم بمجموعة من المعارف والأفكار والخبرات، فيقتصر دور المتدربين في تلقي المعلومات وتدوينها دون المشاركة في النقاش.

ب- الندوة:قيام مجموعة من الخبراء أو المدربين(يتراوح عددهم من2- 3) بمناقشة موضوع معين بحيث يقوم كلٌ منهم بتناول الموضوع من جانب معين، والقيام بتحليله والتشاور فيما بينهم حول هذا الموضوع، ثم يسمح بعد ذلك للأفراد المستمعين للندوة بإثارة التساؤلات أو التعليق حول ما عرض في الندوة، وفي النهاية يقوم الخبراء أو المدربون بالتوصل إلى نتائج وتوصيات نهائية حول موضوع الندوة.

ج- حلقة البحث أو المناقشة: قيام مجموعة صغيرة من الأشخاص(يتراوح عددهم من 2-3) يمثلون خلفيات وإتجاهات متعددة، بمناقشة موضوع مشترك، ويتولى أحد الأشخاص بتوجيه وقيادة النقاش بحيث يفسح المجال للنقاش بشكل متسلسل وخطوة بخطوة عن طريق توجيه الأسئلة لأفراد المجموعة بحيث يقوم كل منهم بتناول الموضوع الذي قام بالتحضير له مسبقا، ويجوز لأي فرد من المجموعة التعليق على المادة التي قدمها زميله، ثم يترك المجال بعد ذلك ولفترة معينة للاستفسار والمناقشة بين كافة أفراد المجموعة. (الخطيب،1984)

د- دراسة الحالة: ويقوم هذا الأسلوب على دراسة موقف إداري سابق، يتعلق بواقعة معينة حدثت في الماضي، ويصف الطريقة التي عولجت بها والنتائج التي تمخضت عنها، بحيث يتم إعادة عرض هذه الحالة على مجموعة من المتدربين من أجل إبداء آرائهم بها واتخاذ القرار المناسب، وكيفية تنفيذه، بهدف زيادة قدرات الأفراد الذهنية، والتفكيرية، ومواجهة المشاكل المختلفة، والتعرف إلى اسباب حدوثها، وكسب الخبرات الفعلية على كيفية التعامل مع مواقف سبق وأن حدث شبيهٌ لها في الماضي. (مرعي،2001)

ه- المناقشات الجماعية: قيام مجموعة من الأشخاص بمناقشة موضوع معين، بحيث يقوم كل شخص بإبداء رأيه حول هذا الموضوع أو التعليق على ما طرحه الآخرون من آراء، ويكون هناك قائد للمجموعة يقوم بالتحكم في المجموعة من حيث توجيه الأسئلة وتوجيه الحوار نحو الموضوع الذي هو محل الدراسة، وكذلك ترتيب نتائج الحوار والوصول إلى ملخصات عنه، ويفيد هذا الأسلوب التدريبي في تمكين الأفراد التعرف إلى قدراتهم والعمل على تصحيحها، نظراً لتوفر التغذية العكسية الفورية حول مايبديه من آراء متعلقة بموضوع المناقشة. (القريوتي،1990)

و- أسلوب لعب الأدوار : يقوم هذا الأسلوب على إيجاد مواقف واقعية من الحياة العملية أو مواقف إفتراضية، ويطلب من المتدرب القيام بلعب دور في هذا الموقف كما لو كان موجوداً فيه فعلاً، ويساعد هذا الأسلوب في تدريب الأفراد على مواجهة المشاكل وزيادة مهاراتهم في التعامل مع الظروف المختلفة التي تحيط بأعمالهم.

ز- المباريات الإدارية: يتم هذا الأسلوب بتقسيم المتدربين إلى مجموعات متناسقة، بحيث تمثل كل مجموعة إدارة منشأة معينة ويقومون بأداء أعمال خاصة فيها ويتخذون القرارات اللازمة فيما يستجد عليهم من مواقف مختلفة كما لو كان ذلك يحدث في الواقع العملي، والهدف منها هو زيادة قدرات الأفراد على التعامل مع المواقف المستجدة دون تردد وزيادة خبراتهم في المجالات المتعددة التي تواجههم في حياتهم العملية الحالية أو المستقبلية. (باشات،1978)

ح- الزيارات الميدانية: يقوم هذا الأسلوب على أساس الممارسة الفعلية للعمل من قبل المتدربين وفي نفس موقعه من أجل إزالة حاجز التردد لدى المتدربين والإنخراط في العمل من أجل مواجهة نفس الظروف التي سوف تواجههم في أعمالهم، ويتم ذلك تحت إشراف مدربيهم. (باشات،1987)

4)- الوسائل التدريبية(المعينات):

وهي كافة الوسائل السمعية والبصرية التي يتم إستخدامها كوسيط من أجل نقل المعلومات إلى المتدربين مثل(لوح الكتابة، الأفلام التدريبية، الحاسوب وأجهزة العرض الإلكترونية، الأشرطة الصوتية، والملصقات والخرائط والنماذج). (Arwady, and Gayeski,1989) .

أما مايتعلق باختيار الوسيلة المناسبة للتدريب، فيرى أحد الباحثين بأنه ليس هناك قرار مثالي يمكن أن يتخذ باستخدام وسيلة دون أخرى لأن ذلك يتعلق بطبيعة الموقف من حيث متطلبات التدريب والعوامل التنظيمية والإعتبارات الإقتصادية، وعلى هذا الأساس فإن الوسيلة التدريبية تعتمد على المتطلبات الخاصة لكل مشكلة تدريبية. (كيرسلي،1987)

كما يرى آخر بأن إستخدام الوسيلة التدريبية المناسبة تعتمد على قاعدة الإستبعاد، وهذا يعني بأنه إذا كانت المادة المطبوعة هي الأرخص والأبسط وتقوم بالغرض التدريبي بكفاءة، فلماذا نبحث عن حلول في إختيار الوسيلة المناسبة تكون أكثر تعقيداً. (Schwier, and Misanschuk,1993)

5)- تحديد عدد ساعات البرنامج التدريبي ووقت إنعقاده:

تتطلب عملية تحديد عدد ساعات البرنامج التدريبي، تقسيم البرنامج حسب الموضوعات وتقسيم هذه الموضوعات على أيام البرنامج التدريبي، ومن ثم يتم تحديد الساعات اللازمة لتغطية الموضوعات اليومية، وبهذه الطريقة يكون قد تم إعداد البرنامج الزمني الذي يحدد عدد ساعات البرنامج التدريبي موزعة على الأيام. (باشات،1978)

بالإضافة لتقسيم البرنامج إلى موضوعات من أجل تحديد عدد الساعات، كذلك على معدي البرامج التدريبية الأخذ بعين الإعتبار عند تحديد ساعات البرنامج

مستوى الأداء للمتدربين المراد الوصول اليه، ومدى صعوبة الموضوعات، وطبيعة الأعمال التي يقوم بها من سيشارك في البرنامج التدريبي، والكلفة التي ستترتب على عقد مثل هذه البرامج التدريبية. (الطعاني،2002)

أما فيما يتعلق بوقت إنعقاد البرنامج التدريبي، فهناك طريقتان لإختياره. (النجار،1995)

أ- التدريب أثناء العمل: وهو التدريب الذي يتم خلال ساعات العمل اليومية، ويتم عن طريق العمل على نقل الفرد العامل ودورانه في كافة أقسام العمل وتحت إشراف مسؤول معين يقوم بتوجيهه وإرشاده، ويتم رفع تقارير دورية-من قبل المسؤول- حول تطور الفرد في العمل.

ب- التدريب خارج العمل: وهو التدريب الذي يتم عقده في قاعات خارج حدود المنشأة التي يعمل فيها الفرد، كمراكز التدريب المتخصصة، وهذا النوع من التدريب يفيد في مساعدة الأفراد على تعلم المهارات الفنية والإنسانية والفكرية المعقدة التي لا يناسب تعلمها داخل العمل بسبب عدم توفر الإمكانيات اللازمة لذلك.

6)- مكان وبيئة إنعقاد البرنامج التدريبي:

وهو المحيط الذي يتم فيه عقد البرنامج التدريبي، وهناك مجموعة من العناصر التي تؤخذ بعين الإعتبار عند تحديد مكان التدريب سواءً كانت هذه الإعتبارات داخلية أم خارجية ومادية ام نفسية مثل (التهوية والإضاءة وسعة القاعات والضوضاء والتجهيزات المكتبية والفنية وقرب أو بعد المكان عن أماكن سكن المشاركين في البرنامج التدريبي) فكل ذلك له تأثير مباشر أو غير مباشر على معنويات المشاركين وقدرات التركيز لديهم. (الشعلان،2000)

7)- اختيار المتدربين:

يعتبر المشاركون في البرامج التدريبية هم محور العملية التدريبيه، وكذلك يعد تنمية وتطوير قدرات المشاركين هدفاً لها، ولنجاح هذا الهدف لابد من العمل على دراسة الفروقات الفردية لدى الأفراد الذين سيتم إشراكهم في البرنامج التدريبي، والتعرف كذلك إلى طبيعة أعمالهم وعلى قدراتهم الاستيعابية،

وذلك لأن الفئة المستهدفة من عمليةُ التدريب يتّم إختيارها بناءً على الاحتياجات التدريبية للفرد والمنظمة، وبعد تحديد هذه الفئة يقع على عاتق المنظمة والإدارة المشرفة على البرنامج التدريبي عملية تحفيز الافراد للمشاركة في هذه الدورات، من خلال تقديم الإمتيازات التي قد تكون على شكل زيادة في الرواتب والأجور أو التقدم في الوظيفة لشغل وظائف أعلى في السلم الوظيفي، لأن مثل هذا التحفيز يزيد من فاعلية المشاركة لدى المتدربين. (Yoder,1979)

8)- إختيار المدربين:

إن عملية إختيار المدربين ليست بالعملية السهلة وإنما تحتاج إلى دراسة علمية تستند إلى معايير محددة للمفاضلة في عملية اختيارهم، بحيث تستند هذه المعايير إلى التحقق من مدى كفاءة المدرب وقدرته على التعامل مع مواقف التفاعل التي تحدث أثناء التدريب، ومدى خبرته في إدارة هذه المواقف والتعامل معها داخل قاعات التدريب، لأن مثل هذه الخبرات تساعده على التعامل مع المشاكل التي تحدث على مستوى الأفراد والجماعات المشاركة في التدريب، ولأنه في كل هذه المواقف حريص على بلوغ الهدف من العملية التدريبية والمتمثلة في إكساب المتدربين القدرات والمهارات والسلوك التنظيمي المرغوب فيه. (خطاب،1981)

بالإضافة لدور المدرب هناك دور يتكامل معه وهو دور المشرف داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد فالمشرف كمدرب لمرؤوسيه يقدم لهم خبراته وتوجيهاته أثناء سير العمل، وكذلك يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لأنه هو الذي يقيم أداءهم ويحدد جوانب القصور عندهم، كما إنه يقيم العملية التدريبية من خلال متابعة أداء مرؤوسيه بعد التدريب. (زين،1997)

تنفيذ البرنامج التدريبي:

وفي هذه المرحلة يتم تطبيق المادة النظرية للبرامج التدريبية على الواقع، والمباشرة العملية بالبدء في التنفيذ، وعند هذه النقطة يراعى عدة مبادئ لنجاح التنفيذ: (حمدان،1991)

1- عقد إجتماع عام مع المتدربين وإعطائهم صورة كلية عن البرنامج التدريبي والتعارف فيما بينهم وبين المتدربين، وأخذ إنطباع المتدربين عن الخطة التدريبية.

2- المحافظة على تنظيم العملية التدريبية من حيث إدارة البرنامج التدريبي، وصلاحية الأجهزة، والإلتزام بمادة البرنامج، واحترام الوقت من مختلف أطراف العملية التدريبية، والتأكيد على جدية العملية التدريبية.

3- إجراء اختبارات للمتدربين قبل التدريب من إجل التعرف إلى قدرات الأشخاص ومستوياتهم الفكرية والمعرفية.

4- على المدرب إظهار قدرات عالية في تطبيق البرنامج التدريبي بحيث يبدي مرونة في التعامل مع تطورات المواقف التدريبية المختلفة، ويسعى جاهداً في توجيه العملية التدريبية نحو الأهداف.

تقييم البرنامج التدريبي:

نظراً لما تتحمله المنظمات من أعباء مالية وإدارية نتيجة لتدريب الأفراد العاملين لديها، تسعى المنظمات وإدارة التدريب إلى معرفة نتيجة هذه العملية والتأكد من أن الجهود المبذولة في التدريب قد حققت أهدافها بشكل إيجابي إنعكس على سلوك الأفراد فيها وبالتالي على الأداء المؤسسي ككل. (عبد الفتاح،2001)

إن عملية تقييم البرامج التدريبية ليست بالعملية السهلة الا إنها حتمية من أجل معرفة النتائج التي تمخض عنها التدريب، وهل هذه النتائج قد حققت الاهداف المرجوة أم لا؟، فالعملية التدريبية هي عملية مرحلية تقوم على أسس علمية مدروسة، وفشلها يعود إلى إعتمادها على إفتراضات ضعيفة ونظريات غير مختبرة وكذلك استخدامها لمنهجيات غير ملائمة، وعدم تحديدها للسلوكيات المطلوب إكسابها أو تعديلها عن طريق التدريب، بالإضافة لكل ذلك تجاهلها مسألة التقييم لقياس النتائج. (Zenger,1980)

فتقييم البرامج التدريبية يسعى إلى الإجابة على سؤال محدد هو: إلى أي مدى إستفاد المتدرب من البرنامج التدريبي؟،والمقصود بالإستفادة هنا حصول المتدرب

من البرنامج التدريبي على معلومات جديدة أو كسب مهارات جديدة أو تدعيم مهارات سابقة أو تعديل سلوكيات سلبية. (السلمي،1985)

ويرى بعض الباحثين بأن المشارك في البرامج التدريبية هو أساس عملية التقييم، لأنه لا نستطيع أن نعرف رأي شخص في أي موضوع إلا من خلاله. (Hennegsey,Jan,and Hughes,1988)

مفهوم تقييم التدريب وأهدافه:

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا تعريف تقييم البرامج التدريبية، ومن هذه التعاريف ما يلي:

1- هو العملية التي تسعى إلى التأكد من أن البرنامج التدريبي تم تطبيقه ضمن ما خطط له، والتعرف على العناصر والمكونات المحددة التي تم تطبيقها بصورة ضعيفة من أجل معالجتها وتقليل الأخطاء.(Deborah,2000)

2- كما يعرف تقييم التدريب بأنه عملية هادفة تسعى إلى قياس فاعلية البرامج التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف، من خلال التعرف إلى نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها. (اللحيد،1997)

3- ويعرف تقييم التدريب أيضاً على إنه تقرير قيمة أو جدوى البرنامج التدريبي أو النتائج التي توصل إليها. (الخطيب، 1986)

من خلال التعاريف السابقة للتقييم يتضح لنا إن معظمها يسعى إلى قياس فاعلية البرامج التدريبية، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.

ومن الأهداف التي يمكن أن تتحقق من عملية التقييم للبرامج التدريبية، نذكر مايلي: (شبور، 1981)

1- التعرف إلى نجاح أو فشل البرنامج التدريبي.

2- التعرف إلى نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها.

3- معرفة القدرات والمهارات التي إكتسبها الافراد من البرامج التدريبية.

4- معرفة ما تم تحقيقه من الخطة التدريبية وما تم التوصل اليه من أهداف نتيجة التدريب.

5- مقارنة العائد من العملية التدريبية مع ما أنفق عليها.

6- معرفة مدى ملاءمة الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب.

الطرق المستخدمة في تقويم البرامج التدريبية:

هناك مجموعة من الطرق التي تم إستخدامها من أجل تقييم البرامج التدريبية، والتي أستخدمت سواءً من قبل الباحثين أو من قبل القائمين على هذه البرامج، نذكر من أهمها ما يلي: (الطعان،2002)

1- الاستبانة: وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة، ويطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آرآئهم وقناعآتهم، ومن ثم تجمع هذه الإجابات وتحلل بالطرق الإحصائية اللآزمة، ويشترط في هذه الاستبانة الوضوح والدقة والموضوعية وسهولة فهم فقراتها.

2- الاختبارات: وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية، وتهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، وكذلك معرفة مدى استيعاب المتدربين لموضوعات البرنامج التدريبي، وتتميز الاختبارات بسهولة إعدادها ومقارنة نتائجها.

3- المقابلة: وهي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم وبين المتدربين، وذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتدربون من خلال إشتراكهم في البرامج التدريبية، ويراعى عند إجراء المقابلة وضوح الإسئلة المطروحة والإصغاء الجيد للمبحوثين وتفادي الأحكام والاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين.

4- تحليل المشكلات: وتتم من خلال مراقبة سلوك المتدرب أثناء عملية التدريب، والتعرف إلى مدى استيعابه وفهمه للمادة التدريبية وملاحظة أداء الأفراد بعد التدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التدريب.

5- مراجعة السجلات والتقارير: حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج وحوادث العمل ودورانه وعدد تغيب الأفراد من العمل، ومن خلال

المعلومات المتوفره لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.

المستويات الأساسية لتقييم نتائج التدريب: (KirkPatrick, and Bob,1999)

يوجد هناك أربعة مستويات تمثل عناصر لتقييم نتائج التدريب هي:

1- مستوى رد الفعل: هل المشاركون أحبوا التدريب؟، يحصل عادةً رد الفعل بعد أي ورشة عمل أو نهاية أي حدث، وكذلك بالنسبة للمتدربين يحدث بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي، ويبدأ المتدربون بالإفصاح عما يجول بداخلهم إتجاه البرنامج التدريبي الذي شاركو فيه، فإذا لم يكونوا مقتنعين به فإن حافز الرغبة في تقبل التدريب تصبح ضعيفة وهذا ينعكس على درجة الاستفادة منه، ويمكن قياس رد الفعل بعدة أساليب مثل(المقابلة، الاستبانة، الاختبارات)، ومن خلالها يمكن التعرف على مشاعر المتدربين إتجاه البرنامج التدريبي.

2- مستوى التعلم: هل المشاركون تعلموا شيئاً ما من التدريب؟، إن رد الفعل الإيجابي لدى المتدربين لا يعني بالضرورة ضمان التعلم، فقد يشترك الفرد في برنامج تدريبي يستخدم فيه كافة الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة الا أن مدى إستفادة المتدربين تكون متدنية جداً، وعملية التعلم بالنسبة للمتدربين تشمل المعارف والمهارات والمبادئ التي أكتسبت من البرنامج التدريبي، وعند الكشف عن كمية التعلم لدى المشاركين في البرامج التدريبية لابد من مراعاة عدة أمور تتمثل بإستخدام أساليب قياس قبل وبعد التدريب من أجل المقارنة، وأن تكون هذه الأساليب موضوعية وشاملة لكل المتدربين.

3- السلوك: هل المشاركون يقومون بتطبيق ما تعلموه من التدريب في العمل؟، وهذا يتعلق بالأداء الفعلي للمتدربين من حيث ظهور سلوك جديد لهم بعد التدريب، فهناك علاقة سببية بين التغيّر في السلوك لدى المتدربين والاشتراك في البرنامج التدريبي، وهذا التغيّر إذا لم يكن واضحاً لا يندرج ضمن أهداف البرنامج التدريبي، ويمكن الكشف عنه من خلال إجراء مقارنات على

الأشخاص المتدربين قبل وبعد التدريب، ومقارنتهم أيضاً مع سلوك أشخاص آخرين لم يتلقوا التدريب.

4- مستوى النتائج: هل إنعكس التدريب على نوعية العمل في المنظمة؟، إن هذا المستوى يقيس أثر أداء المتدربين على عمل أجهزة المنظمة مثل دوران العمل، وتحسين الإنتاج، والعلاقة مع عملاء المنظمة، وتخفيض اصابات العمل، ويعتبر هذا المستوى من أعقد المستويات قياساً كونه يحتاج إلى وقت طويل وجهد غير عادي ويتأثر بدرجة وضوح أهداف التدريب، كما إن هناك صعوبة في تحديد العلاقة السببية بين تحسن أداء المنظمات والتدريب.

وهناك من يرى بأن تقييم البرامج التدريبية يقوم على أربعة مقاييس هي: (المنفعة، والعملية، والصلاحية، والدقة)، فمقياس المنفعة يساعد في التحقق من بلوغ البرنامج التدريبي لهدفه، ومقياس العملية يفيد في التعرف إلى مدى تطبيق الخطة التدريبية، ومقياس الصلاحية يساعدنا في معرفة مدى إنسجام موضوعات البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين، ومقياس الدقة يتم من خلاله التحقق من سلامة الوسائل والأساليب التي أستخدمت في عملية التدريب ومدى الدقة في قدرة المدربين في توصيل المعرفة والمهارة للمتدربين بشكل يساعد في تعديل السلوك السلبي. (Morbidity and Mortality Weekly Report, 1999)

المشاكل التي تواجه عملية تقييم البرامج التدريبية:

يرتبط تقييم البرامج التدريبية بالعلوم الإجتماعية والإنسانية، وهذه العلوم يجد الباحثون صعوبة كبيرة في إخضاعها للبحث العلمي المجرد والقائم على الموضوعية، إلا إنه نشاط لابد منه من أجل تزويد صناع القرار المشرفين على تصميم البرامج التدريبية بالمعلومات اللازمة لتطويرها. (Thomas W,1994)

ومن هذه المشاكل أو الصعوبات نذكر منها:

1- صعوبات تتعلق بأهداف عملية التدريب، إذا علمنا أن الأفراد الذين يتم تدريبهم عندما يلتحقون في العمل يتم وضعهم في أماكن لا تتلاءم وأهداف التدريب، الأمر الذي يؤدي إلى تلاشي هذه الأهداف وعدم جدواها، خاصة

وإن معظم عمليات التقييم للبرامج التدريبية تتم بعد التحاق المتدربين بأعمالهم. (درويش، 1971)

2- صعوبة تحديد العائد الاستثماري من عملية التدريب خاصة إذا علمنا أن نتائج التدريب لا تظهر بسرعة، كما إن هناك صعوبة الربط بين التغيرات التي تحدث في المنظمة وعلاقتها بالتدريب. (العبد، 1971)

3- صعوبة اختيار معايير التقييم المناسبة، مع العلم بأن التغيرات السلوكية التي تظهر على الشخص بعد عملية التدريب قد لا يكون التدريب هو وحده المسؤول عنها، فقد تلعب ظروف أخرى تؤدي إلى هذه السلوكيات.(قاسم، 1999)

4- صعوبات تتعلق بتوقيت إجراء التقييم، هل يتم التقييم قبل أو أثناء أو بعد التدريب؟، وكذلك هناك صعوبات تتعلق بعدد مرات تكرار عملية التقييم، وهذا يدعو إلى بذل جهود مدروسه لإختيار التوقيت وعدد المرات المناسبة لإجراء التقييم. (باشات، 1978)

ب- **المعهد الوطني للتدريب :**

نظراً للتطورات المحلية والعالمية في مجالات الإدارة والتي تقوم على مناهج متلاحقة ومتسارعة في إطار العولمة والتخاصية والتجارة العالمية وتطور شبكة المعلومات وسرعة انتشارها وتحول الأعمال الحكومية الكتابية إلى إلكترونية الخدمة، بحيث لم يعد هناك فواصل حقيقية بين الدول، الأمر الذي جعل من العالم قرية صغيرة سيكون البقاء فيها لصاحب الكفاءة والفاعلية في مواجهة المنافسة المحلية والعالمية، لذلك لا بد من التركيز على العنصر البشري كونه العنصر الأساسي للعملية الانتاجية، ويُستدل على ذلك من خلال التقييم الذي أجراه البنك الدولي لـــ(192) بلداً والذي أظهر تفوق رأس المال البشري بما نسبته 64% من الثروة والإنتاجية فيما احتفظ رأس المال المادي والطبيعي بالنسبة المتبقية، فمن الواجب على الدول النامية إذا أرادت مواكبة التطورات العالمية أن تهتم بمعاهد

ومراكز ومدارس الإدارة من أجل تحسين كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في مختلف القطاعات. (الكايد،1997)

لذلك جاءت الإستراتيجية الوطنية للتنمية الإدارية في الأردن والتي تبنتها وزارة التنمية في الأردن أواخر عام 1996 بالتركيز على الفرد واعتباره العمود الفقري للتنمية الإدارية بحيث يتم شغل الوظائف الحكومية بناءاً على الكفاءة والأسس التنافسية للمرشحين، وكذلك هدفت الإستراتيجية إلى زيادة وتعميق الوعي الإداري بمختلف الوسائل المسموعة والمرئية ومن خلال تكثيف اللقاءات والإجتماعات والندوات والمؤتمرات المتعلقة بتحقيق التنمية الإدارية، من أجل تعريف الأفراد بحقوقهم وواجباتهم وربطهم بالبيئة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية التي تحيط لرفع كفاءتهم في إنجاز أعمالهم. (ناصر ، 1997)

ويعتبر المعهد الوطني للتدريب الأردني أحد المؤسسات التي تعنى بتدريب الأفراد العاملين بهدف رفع كفاءتهم للقيام بواجبات وظائفهم، وسوف يتم تناوله من خلال المواضيع التالية:

نشأة المعهد الوطني للتدريب :

تم إنشاء المعهد من قبل الدولة عام 1968 تحت إسم معهد الإدارة العامة وذلك كمؤسسة عامة مستقلة مالياً وإدارياً بموجب قانون رقم (2) لعام 1968 ثم صدر قانون معدل رقم (31) لسنة 1985 وتم العمل به إلى أن صدر نظام رقم(79) لسنة2001 والذي تم بموجبه تغيير اسم المعهد من معهد الإدارة العامة إلى المعهد الوطني للتدريب وتم تطبيق النظام اعتباراً من بداية عام 2002، ويتبع للمعهد بالإضافة للمقر الرئيسي في عمّان فرعاً في جامعة اليرموك/محافظة أربد تم افتتاحه عام 1982 وفرعاً في جامعة مؤتة/محافظة الكرك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية في إقليم الجنوب وقد تم افتتاحه عام 1992، ويقوم المعهد بممارسة صلاحياته التدريبية والاستشارية بالتعاون والتنسيق مع الجامعة الاردنية وديوان الخدمة المدنية ومختلف الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة. (معهد الادارة العامة، التقرير السنوي2001)

ويسعى المعهد إلى الظهور كمركزاً متميزاً على الصعيدين الداخلي والعربي من خلال المساهمة في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاعين العام والخاص للوصول إلى فاعلية الأداء المؤسسي ويتم ذلك عن طريق عقد الأنشطة التدريبية التي تلبي الاحتياجات الفعلية للأداء، وتواكب المتطلبات والمستجدات المتمخضة عن برامج التحول الاقتصادي والاجتماعي في الأردن.(المعهد الوطني للتدريب، نشرة الرؤية 2002)

أهداف المعهد :

يهدف المعهد إلى تطوير الإدارة العامة في الأردن من أجل خدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتم ذلك عن طريق القيام بما يلي: (نظام التنظيم الإداري للمعهد الوطني للتدريب، 2001)

1- عقد البرامج التدريبية لمختلف المستويات الإدارية وفي موضوعات مختلفة خدمةً لاحتياجات الأجهزة الحكومية .
2- العمل على عقد الندوات العلمية والمؤتمرات وورش العمل في التخصصات المختلفة .
3- العمل على إعداد الوثائق والنشرات المتعلقة بالتدريب .
4- التعاون مع مراكز التدريب الخاصة من أجل تطوير المعايير المستخدمة في المعهد .
5- يتم التحاق الأفراد بالبرامج التدريبية في المعهد على أساس التفرغ الكامل أو الجزئي .

التنظيم الإداري للمعهد: (نظام التنظيم الإداري للمعهد الوطني للتدريب، 2001)

يوجد للمعهد مجلس استشاري مكون من المدير العام للمعهد رئيساً وعضوية أربع أشخاص من ذوي الاختصاصات يعينهم الوزير المختص ويمارس المجلس صلاحيات من أجل تسيير أموره كاقتراح المبادئ والأسس والمعايير العامة التي تنظم العملية التدريبية، ووضع الخطط اللازمة لتطوير أعمال المعهد، ودراسة

مشاريع التدريب وتحديد تكاليف البرامج التدريبية التي يتقاضاها المعهد أو التي توضع للمدربين .

ويرتبط المدير العام للمعهد بالوزير المختص ، ويسيّر أعماله من خلال ثلاث مديريات هي:(مديرية البرامج التدريبية، ومديرية الندوات واللقاءات العلمية، ومديرية الشؤون الإدارية والمالية) ويتشكل في المعهد لجنة تسمى(لجنة التخطيط) برئاسة المدير العام وعضوية مديري المديريات والفروع وتقوم بدراسة الصعوبات التي تعترض عملية التدريب، ووضع الخطط والبرامج لتطوير العمل داخل المعهد.

برامج المسار التدريبي :

هو عبارة عن مجموعة متعاقبة من البرامج التدريبية التي يجب على الموظف الالتحاق بها خلال التسلسل الوظيفي الذي يمر فيه، بهدف تزويده بالمهارات والمعارف وإكسابه سلوكيات تؤهله للقيام بمهام وواجبات الوظيفة الجديدة. (معهد الإدارة العامة، الخطة التدريبية، 2001)

وقد ورد في نظام الخدمة المدنية رقم(55) لسنة 2002 وتعديلاته في مواده (77،78ب+ج،79أ) بأن من شروط ترفيع الموظف من فئة أو درجة إلى فئة أو درجة أعلى إذا شارك الموظف في برنامج تدريبي أو برامج تدريبية وفقا للمسار التدريبي. (نظام معدل لنظام الخدمة المدنية، 2002)

ويتكون المسار التدريبي حسب الخطة التدريبية للمعهد من خمسة برامج تدريبية متسلسلة هي: (معهد الإدارة العامة، الخطة التدريبية،2000،2001)

1- برامج توجيه الموظف الجديد :

يعتبر هذا البرنامج متطلب أساسي لكل موظف يلتحق بالخدمة العامة حديثا، وكذلك المعينين في الفئات الوظيفية الثانية والثالثة والرابعة والمعينون بعقود خلال السنة الأولى من تعيينهم، وتبلغ عدد ساعات البرنامج (20)ساعة تدريبية.

2- برنامج الإدارة الأساسي :

يستهدف هذا البرنامج شاغلي وظائف الفئة الثانية في الدرجات الخامسة والسادسة أو شاغلي وظائف الفئة الثانية في الدرجات السابعة والثامنة أو الذين

أمضوا خدمة لا يقل مدتها عن (3)سنوات، ويعقد هذا البرنامج من أجل إعداد الموظف لشغل وظيفة رئيس شعبة، ويبلغ عدد ساعات البرنامج (40) ساعة تدريبية .

3- برنامج الإدارة الإشرافية :

يستهدف هذا البرنامج شاغلي وظائف الفئة الثانية في الدرجات الرابعة والخامسة ممن أمضوا خدمة لا تقل عن(5)سنوات، وشاغلي وظائف الفئة الثالثة في الدرجات الخامسة والسادسة ممن أمضوا خدمة لا تقل عن (8) سنوات، ويعقد هذا البرنامج من أجل إعداد الموظف لشغل وظيفة رئيس قسم، ويبلغ عدد ساعات البرنامج (60)ساعة تدريبية.

4- برنامج الإدارة التنفيذية :

يستهدف هذا البرنامج شاغلي وظائف الفئة الثانية في الدرجات الأولى والثانية والثالثة ممن أمضوا خدمة لا تقل عن (7)سنوات، وشاغلي وظائف الفئة الثالثة في الدرجات الأولى والثانية والثالثة والرابعة ممن أمضوا خدمة (11) سنة، ويعقد هذا البرنامج لإعداد الموظف لشغل وظيفة مدير، ويبلغ عدد ساعات البرنامج(150) ساعة تدريبية. (ملحق رمز ج)

5- برنامج الإدارة العليا:

يعقد هذا البرنامج للموظفين بعد أن يشتركوا في برامج إدارية متخصصة بهدف تزويد الموظفين بالمستجدات في مجال الإدارة، من أجل رفع كفاءة الأداء لديهم، ويستطيع الموظف بعد إجتياز هذا البرنامج الانتقال من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى وذلك لشغل الوظائف الإشرافية المباشرة والعليا، وتبلغ عدد ساعات البرنامج (120) ساعة تدريبية . (ملحق رمز د)

وقام المعهد من أجل الوقوف على الاحتياجات التدريبية للموظفين في الأجهزة الحكومية بتطوير استبانة أعدها بهدف تصميم وتنفيذ برامج المسار التدريبي بشكل يتلائم مع هذه الاحتياجات. (ملحق رمز ه)

وقد بلغ عدد المتدربين لعام 2000م (2322متدرب) ، في حين بلغ عدد المتدربين لعـــام 2001 (2703متدرب)،وعددهم في عام 2002(8762 متدرب)،

وهذه الزيادة في أعداد المتدربين عبر الثلاث السنوات الماضية يدل على أن المعهد قام بتفعيل الدور الذي يقوم به وذلك بإشراك أكبر عدد ممكن من المتدربين، في سبيل تعميم المعرفة ورفع كفاءة الأداء بين العاملين. (المعهد الوطني للتدريب، نشرة انجازات عام 2002)

ومن خلال الاطلاع على الخطة التدريبية للمعهد لعامي (2001.2000)، لم يجد الباحث أية فروق يمكن ملاحظتها بين الخطتين سواءاً من حيث البرامج التدريبية أو المواضيع التي إحتوتها هذه البرامج.

2.2 الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة، من أجل إعطاء خلفية وافية لها، والاستفادة من المواضيع التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، ومن هذه الدراسات:

1-الدراسات العربية:

دراسة قام بها(العوض،2001) بعنوان" ثقافة التدريب في الوطن العربي" وهدفت الدراسة إلى تقديم تعريف متكامل لثقافة التدريب وبيان الجوانب السلبية والإيجابية لها، وكذلك تقديم مقترحات عملية لبناء ونشر ثقافة التدريب الموجبة، واعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على التجربة الذاتية له من خلال عمله في مجال التدريب بدولة السودان، وكذلك الاستفادة من فرص النقاش والحوار مع الزملاء ومديري مؤسسات التدريب في الوطن العربي والاطلاع على الدراسات والأوراق ذات الصلة بالتدريب.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أ- أن تعمل مؤسسات التدريب على تطوير دورها بنفسها من خلال احتضان ذوي الخبرات الغنية والمشهود لها بالتميز للقيام بعملية التدريب، وتنويع طرق الاتصال بمنظمات التدريب، ومتابعة وتقييم أداء المتدربين، وربط التدريب بالواقع المعاش.

ب- أن تقوم المنظمات بربط التدريب بالمسار الوظيفي والحوافز واعتباره متطلب سابق لشغل أي وظيفة.

ج- على المدرب البعد عن التدريس والنمطية في تقديم المادة التدريبية وإعطاء دور للمتدرب في العملية التدريبية من خلال إثارة تفكيره في التشخيص وتقديم الحلول.

وقام(صياح،1998) بإجراء دراسة بعنوان" فاعلية برامج أساليب الإشراف في معهد التدريب والتطوير في الاردن وجهة نظر المشاركين في الفترة(1994إلى 1996)"، وقد تم اجراء الدراسة في معهد التدريب والتطوير التابع لمؤسسة التدريب المهني الأردني، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على مجتمع الدراسة المكون من 252 مشاركاً في البرنامج خلال الاعوام 94,95,96،وكان الهدف من الدراسة هو معرفة مستوى فاعلية البرامج من حيث كفاءة التنفيذ وملاءمة محتوى البرنامج، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- إن مستوى فاعلية البرنامج العامة متوسطة.

ب- إن بيئة التدريب والإجراءات الإدارية تعتبر من أكثر المعوقات.

ج- عدم وجود علاقات إرتباطية هامة بين متغيرات العمر،والتخصص المهني، وفاعلية كل من الابعاد المكونة للبرنامج التدريبي.

د- هناك ايضاً فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي وفاعلية البرنامج.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أ- تطوير أهداف البرنامج بم يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية.

ب- إستخدام مدربين ذوي كفاءة عالية.

ج- توفير البيئة التدريبية المناسبة.

د- ضرورة اختيار المدربين من مستويات تعليمية ووظيفية متجانسة.

ه- استخدام أساليب تدريبية حديثة.

كما أجرى (هيجان، 1998) دراسة بعنوان "التطور الذاتي منهجاً لتدريب القيادات الأمنية في العالم العربي"، وتقوم الدراسة على اعتبارأن أبرز معوقات

وهو(تقييم مخرجات التدريب) وقد تناول في دراسته مفهوم التقييم وأهدافه وأسسه ومبادئه وكذلك نطاقه ومجالاته وطرقه والقائمين عليه، وتناول كذلك إيضاح شوائب التدريب وأثرها على نشاط التقييم، وقال بأن هناك صعوبة في قياس أثر التدريب على المتدرب، إلا أن هذه العملية ضرورية للوقوف على مدى تحقيق العملية التدريبية لأهدافها المرسوم، وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أ- وضع خطة محكمة وواضحة للتقييم بحيث تكون متزامنة مع مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- تحديد أهداف البرامج التدريبية بشكل واضح، وتصميم أدوات قياس دقيقة تؤخذ بعين الاعتبار طبيعة كل عنصر.

ج- حث الرؤساء على الاهتمام بترشيح الإفراد للدورات التدريبية التي تتناسب مع طبيعة أعمالهم بكل دقة، وتحديد اختصاصاتهم وصلاحياتهم وعدم تركها عائمة، وذلك لكي يتمكن العاملون من تطبيق ما اكتسبوه من التدريب على أعمالهم المحدودة.

د- بذل المزيد من الاهتمام في اختيار طريقة وأداة التقييم المناسبة من قبل مقيمي البرامج التدريبية وذلك حسب طبيعة الموضوع وخلفية المشاركين.

وهناك دراسة قام بها (المنيع، 1995) بعنوان" دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية"، يسعى الباحث في دراسته التطرق لمشكلة تخص مدير التدريب ودوره في التغلب على المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية، الأمر الذي يستدعي تصميم آلية للتغلب على هذه المشكلات، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لإبراز دور المسؤولين عن التدريب في تحقيق الكفاءة والفاعلية لبرامج التدريب، ويرى الباحث إن هذه المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية، تتمثل في وجود فجوة بين المهارات والمعارف التي تقدمها البرامج التدريبية، وبين الاحتياجات التدريبية الفعلية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أظهرت الدراسة بأن دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية يتطلب منه القيام بدور إشرافي على البرامج التدريبية، على اعتبار أن البرامج نظام تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، ووجود آلية يمكن من خلالها

تحقيق أهداف النظام، وأيضا تطوير عناصر البرامج التدريبية المستقبلية، وربط الجهة المستفيدة بمخرجات التدريب، لما لهذه العملية كلّها من أهمية في تخطيط وتصميم وتطوير البرامج التدريبية.

ب- كما أظهرت الدراسة بأن دور مدير التدريب في تقويم البرامج التدريبية، يكمن في الكشف عن المشكلات التي تواجه التدريب، من خلال استخدام تحليل النظم كأداء لفحص مكونات النظام، فالخلل في مدخلات النظام التدريبي ربما تكون نتيجته للمتدربين أو المدربين أو الأجهزة والمعدات، أو السياسات والإجراءات،أو الاحتياجات أو الأنشطة أو التمويل، كما إن المشكلات يمكن أن تكون نتيجة لعمليات النظام المتمثلة في الطرق، والأساليب، والتجهيزات، واللوائح والنظم، ومحتويات البرامج، والوسائل المستخدمة لتنفيذها، كما أن المشكلات يمكن أن تكون نتيجة للمخرجات، لأن البرنامج لم يسهم في تطوير الأداء وتغيير السلوك، وزيادة في المعرفة والمهارات.

دراسة قام بها (البسيوني، 1993) بعنوان "تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة عن عام 1991م، دراسة ميدانية" تم تنفيذ الدراسة على المتدربين المشاركين بالخطة التدريبية لعام 1991م بمعهد الإدارة العامة لسلطنة عُمان، وهدفت الدراسة للتوصل إلى معرفة مدى إسهام نتائج تقييم ومتابعة البرامج التدريبية في الوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في تنفيذ الخطة، وتحديد درجة تأثير التدريب، وفاعليته في كفاءة الأفراد، واستخدم الباحث إستبانتين وزعت إحداهما على المشاركين في البرامج، ووزعت الأخرى على الرؤساء المباشرين لهؤلاء الخريجون من المشاركين في البرامج، لمعرفة علاقة التدريب بالواقع العملي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

أ- أن مدة البرنامج وإدارته كانت كافية إلى حد كبير.

ب- أن موضوعات البرنامج كانت مناسبة للمتدربين.

ج- مستوى الاستفادة من البرنامج مرتفعة.

د- يوجد هناك انسجام كبير بين المشاركين بالبرامج.

هـ- مقدرة المحاضرين على توصيل المعلومات عالية.

و- تحسن أداء وسلوك الخريجين بعد التدريب بمقدار جيد جداً.

وأوصت الدراسة بما يلي:

أ- ضرورة التجانس بين المشاركين في الدورات التدريبية قدر الإمكان، وتوافق طبيعة عمل المتدربين مع محتويات البرنامج.

ب- زيادة فاعلية البرامج التدريبية، من خلال التوقيت المناسب للبرامج، وعقد برامج تكميلية متخصصة للأفراد المشاركين في برامج المعهد، والتطوير المستمر لهذه البرامج.

التركيز على التطبيقات العملية، بما يواكب المتطلبات المستجدة في العمل الحكومي. أما الدراسة التي قام بها (عبد القادر،1993) بعنوان"دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية"، وقد تم أخذ عينة تمثل 55% من المشاركين في برامج الإدارة العليا من عام 1988-1992 وتم إعداد استبانة لهذه الغاية، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى مدى نجاح برامج الإدارة العليا في المعهد وتحديد الصعوبات التي تواجه مثل هذه البرامج واقتراح البدائل العلاجية لها، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- لم يحقق البرنامج التدريبي أهدافه في تطوير مهارات واتجاهات وأداء المتدربين.

ب- لم يكن محتوى البرنامج التدريبي نافعا، كما إنه لم يعتمد الأساليب الحديثة في التدريب.

كما أوصت الدراسة بالآتي:

أ- ان يتم توجيه هذه البرامج لدعم مهارات المشاركين وخبراتهم في الوظائف الإدارية من تخطيط ، وتنظيم، وقيادة، ورقابة.

ب- ضرورة أن يكون المشارك قد شارك في برامج تدريبية سابقة وبشكل منتظم.

ج- توفر بيئة تدريبية مناسبة من حيث تفرغ المشاركين للبرنامج التدريبي، وتوفير مكتبة وقاعات تدريبية حديثة.

د- العمل على حفز المشاركين في البرامج من خلال الترفيع، ومنح الأقدمية في العمل.

وقام (مخامرة، 1993م) بدراسة بعنوان "التدريب في الشركات الأردنية: تحليل للممارسات والنشاطات"، كان الهدف من إجراء الدراسة التعرف على ممارسات نشاطات التدريب خارج العمل في الشركات الأردنية والبالغ عددها(62) شركة أردنية، تم توزيع إستبانه عليها صممت لهذه الغاية، وقد أظهرت النتائج الانتشار الواسع لاستخدام نشاطات التدريب في هذه الشركات، وأن مسؤولية إدارة هذه النشاطات ما زالت ضمن سلطة الوحدات الوظيفية الإدارية، ونشاطات التدريب تم في معظمها خارج الشركة، في معاهد أردنية أو خارجية، بالرغم من أن فاعلية التدريب حسب رأي هذه الشركات تكون أكثر للبرامج التي تعقد داخل الشركات منها للبرامج الخارجية، كما دلت النتائج على أن حاجة الشركة للتدريب هي أهم عامل في التأثير على حجم النشاطات التدريبية فيها، ويلي ذلك حجم موازنة التدريب وكذلك تبين الدراسة إن العوامل الشخصية تؤثر على من يشترك في التدريب سواء من حيث رغبة المتدرب أو ترشيح الرئيس المباشر للمتدرب، ومن أجل أن تكتمل دراسة فاعلية التدريب، يقترح الباحث القيام بدراسة فاعلية التدريب من خلال أخذ عينة من المتدربين، لمعرفة آرائهم بطرق التدريب المختلفة، وأثر التدريب على سلوكهم وإنجازهم، وأن تتم الدراسة على مرحلتين: الأولى: بعد الانتهاء من التدريب مباشرة، والثانية: بعد انتهاء التدريب بستة أشهر على سبيل المثال، لمعرفة الفرق بين آرائهم في المرحلتين، وبالتالي التأكد من فاعلية التدريب بشكل أفضل.

دراسة قام بها (نبهان، 1988م) بعنوان "نحو تنمية أفضل للموارد البشرية: تقويم التدريب ومشكلاته"، تطرق الباحث في دراسته لأهم مداخل تقويم التدريب وتوضيح مشكلاته، وهى تساعد على إبراز أهمية تقديم تدريب جيد للعاملين، وتبين المزايا التي تتوفر في كل وسيلة من وسائل التدريب المختلفة، وتشرح كيف يمكن

للتدريب ان يحدث تحسنا في أداء العاملين، وقد ناقش الباحث عدة أنواع من المقاييس هي:

أ- الموضوعي- الذاتي.

ب- المباشر- غير المباشر.

ج- الوسيط-النهائي.

د- الخاص(النوعي)- العام.

وقال الباحث بأن المهم في هذه المقاييس هو توفر مواصفات معينة، تساعد على دراسة نتائج التدريب، وهذه المواصفات التي تناولتها الدراسة، هي الموضوعية، والثقة، والقدرة على التعديل، والبعد عن التحيز، وأن تكون عملية، وناقش الباحث في دراسته أربع طرق رئيسية تستخدم لقياس نتائج التدريب هي:

أ- مقاييس بعد التدريب بدون مجموعة ضابطة.

ب- مقاييس قبل التدريب وبعده بدون مجموعة ضابطة.

ج- مقاييس بعد التدريب مع وجود مجموعة ضابطة.

د- مقاييس قبل التدريب وبعده مع وجود مجموعة ضابطة.

وترى الدراسة إن مبادئ ومشكلات تقويم التدريب، يجب أن تكون مفهومة بصفة عامة لدى القادة الإداريين، وأن يقضي اختصاصي التدريب في المستقبل وقتاً أقل في الجولات التفتيشية الروتينية، ووقتاً أطول في تقويم التدريب تقويماً علمياً سليماً.

كما قام الباحثان (عبد الكريم، وعبد،1987) بدراسة بعنوان" تقييم الدورات التدريبية المقامة من قبل مركز البحوث الإدارية والاقتصادية"،وكان الهدف من الدراسة هو معرفة فاعلية وكفاءة البرامج التي يقدمها المركز في العراق، وقد قام الباحثان باستخدام أسلوب التحليل المقارن المعتمد على الجانبين المكتبي والميداني، وشملت الدراسة(21) دورة تدريبية عقدت في الفترة التي أجريت فيها الدراسة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- تطابق محتوى برامج الدورات مع أهداف وتوقعات المتدربين.

ب- كان المدربون فعّالين في تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات المطلوبة.

ج- قُصر فترة التدريب، وكذلك بُعد مواضيع البرامج التدريبيةُ عن مشاكل وواقع الدوائر والمؤسسات.

دراسة قام بها (ياغي،1987) بعنوان "تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ" حيث تم اختيار المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب في المملكة العربية السعودية، ليكون محلاً للدراسة، وهدفت إلقاء الضوء على الجوانب التي يكتنفها قدر من الغموض وخاصة فيما يتعلق بالبرامج التدريبية أثناء التنفيذ، مركزاً في ذلك على ردود فعل المتدربين تجاه جوانب الجلسات التدريبية وما يعتقدون أنهم تعلمونه منها ومقدار الفائدة التي يرون أنهم حققوها وارتباطها بأهداف التدريب من أجل التعرف على المشاكل الأساسية التي تعيق فاعلية البرامج التدريبية، وقد تم إجراء الدراسات على(18)متدرباً شاركوا في ثلاث دورات تدريبية في مجال الإدارة العامة، واستخدمت الإستبانة والاختبارات الكتابية والمقابلات والملاحظة كأسلوب لجمع البيانات،وخلصت دراسته إلى النتائج التالية:

أ- لم يكن هناك رغبة ذاتية لدى المتدربين للاشتراك بالبرنامج التدريبي وإنما كانت رغبة منظماتهم.

ب- كانت موضوعات البرنامج مطابقة لأهدافه.

ج- يفضل المشاركون أسلوب المحاضرة على غيره من الأساليب.

د- أن نسبة عالية من أفراد العينة أفادوا بأن الدورات التدريبية موضع الدراسة كانت فاعلة.

وأوصت الدراسة بما يلي:

أ- إن عملية ترشيح الأفراد المطلوب تدريبهم تعكس رغبة منظماتهم لا رغبات المرشحين، لذلك من الضروري مراعاة وجود دافع ذاتي ورغبة حقيقية كعنصر أساسي لعملية ترشيح الأفراد للدورات التدريبية.

ب- ضرورة اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم من الذين تنطبق احتياجاتهم، واحتياجات أعمالهم ومنظماتهم، إنطباقاً وثيقاً بموضوعات ونوعية التدريب.

ج- استخدام وسائل وأساليب التدريب التي تتلاءم مع نوعية المتدرب ومستواه التعليمي والتخصصي ووظيفته.

د- ضرورة تجانس المتدربين على مستوى الدورة التدريبية الواحدة وذلك على أساس المؤهل التعليمي أو التخصص أو الوظيفة.

هـ- التركيز على التنبؤ بتوقعات المتدربين من التدريب وتوقع احتياجاتهم في المستقبل بدلاً من التركيز على ما يجب أن يكون عليه التدريب.

1- الدراسات الأجنبية:

قام غرينبيرج(Greenberg,2003) وآخرون، بإجراء دراسة بعنوان "تحليل فوقي للبرامج التي تجري برعاية حكومية"، وقد هدفت الدراسة إلى زيادة المعرفة الخاصة بأنماط برامج التدريب الحكومي، من خلال تحليل معطيات(31) دراسة تقييم تبحث في فاعلية (15) برنامج تدريبي حكومي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- لوحظ بأن النساء كن اكثر استفادة من مكتسبات البرامج التدريبية عن الرجال ومن ثم الشباب.

ب- كما لوحظ ايضاً بان البرامج التدريبية الأكثر تكلفة لم تكن افضل من البرامج التدريبية الأقل تكلفة.

ج- أن تحليل تقييم البرامج على المستوى الرسمي كان قليل جداً.

د- أن الدراسات الخاصة بتقييم البرامج الفردية تركز بصورة نمطية على مدى زيادة المكتسبات بالنسبة للمتدربين وليس على تصميم هذه البرامج.

كما قام الباحثان(الاثاري،وزايري،2002) بدراسة في أحدى المجلاّت الاجنبية بعنوان "تقييم عملية التدريب: دراسة تجريبية في الكويت"، وقد هدفت الدراسة إلى تفحص الانشطة التقييمية الخاصة بعملية التدريب الحالية والتحديات التي تواجهها المؤسسات الكويتية، وقد شملت عينة الدراسة (5) مؤسسات بريطانية (77) مؤسسة كويتية منها (40) مؤسسة حكومية والأخرى مؤسسات من القطاع الخاص، وتم الاعتماد على المقابلات والاستبيانات في جمع البيانات، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

أ- أن اغلب المشاركين في البرامج التدريبية من القطاعين الخاص والعام يخضعون برامجهم للتقييم في المناسبات وليس بطريقة علمية منتظمة.

ب- تعتبر الاستبيانات من اكثر الطرق المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية في القطاعين العام والخاص ومن ثم ملاحظة التغير في الأداء.

ج- كان من اهم التحديات التي تواجه عملية التقييم هو عدم توفر مناهج للتقييم تتلائم مع نوع الدورات وارتفاع تكلفة التقييم الجيد والقدرة على ترجمة نتائج التقييم بحيث يتم فهمها من قبل الإدارة العليا على شكل اجراءات.

د- النموذج الاكثر استخداماً في عملية التقييم في المؤسسات الكويتية هو نموذج (Kirkpatrick) وذلك على مستوى تقييم رد الفعل.

وقام ويلر، ومورجان، وبيج(Pigg,Morgan,and Weiler,2000) بإجراء دراسة بعنوان" تقييم رضا العملاء عن برامج التدريب والمساعدة الفنية التي يقدمها مركز الإشراف على برامج الصحة المدرسية الموحد"،وقد هدفت الدراسة التعرف على رضا العملاء الذين يستفيدون من البرامج، والخدمات، والمساعدات الطبية التي يقدمها المركز في مديرية التعليم التابعة لولاية فلوريدا، ويرى الباحثون أن مثل هذه التقييمات ثبتت فائدتها في عملية تخطيط وتقييم البرامج، وقد تم جمع البيانات من حوالي 300 عميل من العملاء البالغ إجمالي عددهم 574 أي ما نسبته 52%، وتمثل هذه العينة العملاء الذين شاركوا في جلسات التدريب أو سعوا إلى الحصول على المساعدة الفنية من المركز خلال عام 1996-1999، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أعطى أكثر من ثلثي العملاء تقديرهم لبرامج التدريب، معتبرينها(جيد جداً) أو (ممتاز)، من حيث قدرتها على زيادة فهمهم لمفهوم برنامج الصحة المدرسية.

ب- كما أعطى ما نسبته 69% من العملاء تقييمهم للبرامج التدريبية التي شاركوا فيها.

ج- وقد أكدت المعطيات التي تم التوصل لها رضا العملاء بشكل عام عن البرامج التدريبية التي يقدمها المركز، وكذلك رضاهم عن مساعداته الفنية وعن الكادر المشرف على المركز.

كما قام جاو ودباس(Chao and Dubas,1995) بإجراء دراسة بعنوان "برنامج تدريبي قصير الاجل في إدارة الأعمال للمدراء الصينيين في إحدى جامعات الولايات المتحدة" وقد هدفت الدراسة قياس مدى فاعلية برنامج تدريبي تعقده إحدى الجامعات الأمريكية للمدراء الصينيين في مجال إدارة الأعمال وعلى المستويين الأوسط والأعلى من خلال تقييم 13 مهارة إدارية يتلقاها المدراء اثناء التدريب، وهذه المهارات هي(الشخصية، والاتصالات، إدارة الموارد البشرية، تحسين الإنتاجية، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة المالية، الإدارة العامة، تطوير استراتيجيات الأعمال، تطبيق استراتيجيات الأعمال. التسويق، قضايا قانونية واقتصادية وثقافية واجتماعية، ادارة الجودة الشاملة، اخلاقيات الوظيفة) واشتملت عينة الدراسة على 30 متدرب من المدراء الصينيين ممن امضوا 25 سنة في الخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- هناك طلب كبير جداً على المهارات الإدارية الغربية من قبل المنظمات الصينية خلال التغييرات الحديثة.

ب- يرغب المتدربون بالمزيد من المعرفة بالمجالات الإدارية التي تدربوا عليها، والتي تشكل لهم اهمية قصوى من المعرفة.

ج- كان المتدربون أكثر رضى عن المهارات المتعلقة بالتسويق وأقل رضى عن مهارات الاتصال ومهارات اخلاقيات الوظيفة.

وقام ايرثل(Erthal,1993) بدراسة بعنوان" تقييم برامج التدريب الإداري: طريقة التقييم: استخدام النتيجة والعوائق"،، وقد قام الباحث بإجراء دراسته على عينة مكونة من 310 عضواً في جمعية الإداريين الأمريكية للتدريب والتطوير، وهدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة بين معوقات التقييم من جهة، وبين طرق التقييم، واستخدام النتائج، وتصنيف معايير الصناعة، وحجم التنظيم من جهة أخرى، وذلك بهدف استخدام نتائج تقييم التدريب، لتحسين البرامج التدريبية.

وتوصل الباحث في دراسته إلى أن هناك جملة من العوامل التي تحد من فاعلية تقييم التدريب، وهذه العوامل تتمثل في الآتي:

أ- وجود نقص بالمعرفة والإدراك لطرق التقييم، والإحصاءات لدى الجهاز التدريبي.

ب- قلة الخبرة لدى الموظفين القائمين على عملية تقييم التدريب.

ج- هناك صعوبة في التوصل لمقياس تقويم التدريب.

د- صعوبة التعرف إلى السلوك الناتج من عملية التدريب، والسلوك المتأتي من غيره.

ويقول الباحث بأنه بالرغم من إنفاق ما يعادل 6 بلايين دولار سنويا في الولايات المتحدة الأمريكية على برامج التدريب الإداري، إلا إن عملية الربط بين تقييم التدريب، وبين تحقيق أهداف المنظمة، مازال بسيطا، لذلك أوصى الباحث في دراسته بما يلي:

أ-دعم عملية تقييم التدريب وتوجيه الجهود نحوه.

ب-الاعتماد على عملية تقييم التدريب كوسيلة للتزود بالمعلومات حول أثر التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات.

ج-التعرف على احدث طرق التقييم، وتوظيف أشخاص ذوي خبرة وكفاءة تخصصية في هذا المجال.

أما دراسة بينيت (Bennett,1987) بعنوان " فاعلية الأساليب التدريبية الخاصة بتنمية الكادر"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأساليب التي تحقق فاعلية عالية في عملية التدريب، وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية:

أ- البرامج التدريبية التي تجمع عدة أساليب متنوعة في التدريب هي البرامج التدريبية الأكثر فاعلية.

ب- كما إن برامج التدريب التي تعتمد أسلوب المحاضرة في نقل المعرفة للمتدربين، هي برامج أقل تأثيراً على سلوكهم من البرامج التي تستخدم أكثر من أسلوب في نقل المعرفة للمتدربين.

دراسة مقدمة من (دونالد كيركباتريك،1987م) (Kirkpatrick)، بعنوان تقييم التدريب ترجمة فارس حلمي، هدفت الدراسة إلى توضيح معنى مفهوم التقييم،

واقتراح أساليب للقيام بعملية التقييم، لذلك اقترح الباحث أربع خطوات يمكن من خلالها تقديم مفهوم واضح جداً للتقييم، وهذه الخطوات هي:

أ- رد الفعل،ما هي درجة إعجاب المشاركين بالبرنامج؟

ب- ما هي الحقائق والمبادئ والأساليب التي قد تم تعلمها؟

ج- السلوك، ما هي التغيّرات التي طرأت على سلول العمل نتيجة التدريب؟

د- النتائج،ما هي النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تخفيض التكلفة، وتحسين النوعية والإنتاجية؟.

وأوضح الباحث بأنه من خلال فهمنا لمفهوم التقييم هذا، سيساعدنا على وضع أساليب مقترحة يمكن استخدامها في أي منظمة، إلا أن النتائج التي تستخلص من عملية التقييم لا يمكن استخدامها في كل المنظمات، وقام الباحث بوضع استمارة تحتوي على مجموعه من الأسئلة لكل خطوة من الخطوات السابقة، واعتبر بأن الفهم الأفضل لمبادئ وأساليب التقييم سيأتي من المتابعة والقراءة المستمرة للأساليب والمبادئ الجديدة التي تعرضها وتصفها المقالات المنشورة في المجالات المتخصصة، وأن المهارة في استخدام الأساليب الملائمة للتقييم تأتي فقط من الممارسة.

كما قام أسيير(Aseer,1986) بدراسة بعنوان" تقييم برامج تدريس الطلبة في المعاهد العليا في الطائف وأبها تخصص دراسات اجتماعية"، حيث هدفت الدراسة لمعرفة فاعلية برامج تدريس الدراسات الاجتماعية في كل من معهدي أبها والطائف في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار 63 فرداً كعينة للدراسة من كلا المعهدين، وقام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من 29 سؤالاً وجهة لأفراد عينة الدراسة، وقام بإجراء مقابلات مع عمداء الكليات، ومخططي البرامج، ومرشدي المعاهد، والطلبة، والمعلمين، والمدراء، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أ- كان المستوى العام للبرنامج أعلى من المتوسط واتّسم بالفاعلية والتأثير في إعداد المعلمين.

ب- كما إن محتوى البرنامج كان جيداً.

ج- وجود دور فاعل من قبل مديري المدارس في تقييم أداء الطلبة.

د- وجود نقص في المراجع والمصادر الحديثة المتعلقة بموضوع البرنامج.
ه- عدم توفر الخدمات المناسبة لقاعات التدريس.
و- قلة حماس الطلبة والمعلمين للعملية التدريسية.

3.2 أسئلة الدراسة:

حاولة هذه الدراسة الاجابة على الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى أهمية متغيرات تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب من وجهة نظر المبحوثين؟
2- ما مدى فاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب؟

4.2 فرضيات الدراسة:

لقد تم تحديد مستوى الدلاله الاحصائية عند: ($\alpha \geq 0.05$)

الفرضية الأولى:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المشاركين لفاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية، تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات، المستوى الوظيفي).

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم دورات الإدارة العليا والتنفيذية على فاعلية هذه الدورات.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل والأساليب المستخدمة لعرض المادة التدريبية على فاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية .

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة المدرب على فاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة لموضوعات ومحتويات دورات الإدارة العليا والتنفيذية على فاعليتها.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانسجام المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية على فاعلية هذه الدورات.

الفرضية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة ومكان انعقاد الدورة التدريبية على فاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية.

الفرضية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرغبة في التطوير الذاتي لدى المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية على فاعليتها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

استندت الدراسة في المسح إلى قوائم المشاركين في البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية في المعهد الوطني للتدريب للأعوام(2001,2000) والتي عقدت لموظفي إقليم وسط الأردن بمبنى المعهد الكائن في عمّان.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (459) مشاركاً في البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية والتي عقدت في مبنى المعهد الوطني للتدريب الكائن في عمّان خلال العامين 2000، 2001، كما يوضحها الجدول رقم (1).

توزع أفراد مجتمع الدراسة على مختلف الوزارات و المؤسسات و الدوائر والاتحادات و الجمعيات العامة الموجودة في عمّان (ملحق رمز ب)، وقد تم استثناء أفراد القوات المسلحة من مجتمع الدراسة وذلك بسبب امتناع المعهد عن تزويدي بأسمائهم لأسباب أمنية كونهم يمثلون كبار أفراد القوات المسلحة، لذا لم يتم إدراج عددهم في مجتمع الدراسة، وقد تم أخذ مجتمع الدراسة كاملا ليكون مجتمع وعينة الدراسة ووزع (459) استبانة عليهم باليد من خلال مساعدة بعض الأفراد العاملين في المنظمات التي يعمل فيها أفراد مجتمع الدراسة، واسترجع من هذه الاستبانات (342) استبانة وتمثل ما نسبته (74.51%) وتم استثناء (16) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك اصبح العدد النهائي للإستبانات الصالحة للتحليل (326) إستبانة، وتشكل ما نسبته (71.02%) وهي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة عليها .

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البرنامج التدريبي وسنة المشاركة

إسم البرنامج التدريبي	المشاركون سنة 2000	المشاركون سنة 2001	المجموع
الإدارة العليا	198	178	376
الإدارة التنفيذية	39	44	83
		المجموع الكلي	459

3.3 أداة الدراسة :

تم تطوير وبناء إستبانة لقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب(ملحق رمز أ)، وتم الاسترشاد ببعض الكتاب والباحثين في هذا الموضوع،وتكونت الاستبانة من الاقسام الآتية:

القسم الأول: وتضمّن معلومات حول المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات، المستوى الوظيفي)، وخصص لها الأسئلة(1- 6)

القسم الثاني: واحتوى هذا القسم على (45) فقرة تقيس اتجاهات المشاركين نحو متغيرات الدراسة.

1- **المتغيرات المستقلة**، والتي تتعلق **بتصميم وتنفيذ الدورة التدريبية**، وقد تم الإستعانة بكتاب (حسنين، 2000)، من أجل تطوير فقرات المتغيرات المستقلة باستثناء المتغير المستقل(الرغبة في التطور الذاتي) فقد تم الاستعانة بدراسة قام بها (هيجان، 1998)، من أجل تطوير فقرات المتغير، وقد تم توزيع فقرات الأبعاد حسب ما يلي:

أ- تقيس الفقرات (7- 10) متغير الدراسة المستقل(تنظيم الدورة).

ب- وتقيس الفقرات (11- 15) متغير الدراسة المستقل (أساليب ووسائل تقديم مواد الدورة).

ج- فيما تقيس الفقرات (16- 22) متغير الدراسة المستقل (كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية).

د- وتقييس الفقرات (23-28) متغير الدراسة المستقل (موضوعات ومحتوى الدورة التدريبية).

ه- والفقرات(29-32) تقييس متغيرالدراسة المستقل (أنسجام المشاركين في الدورة التدريبية).

و- وتقيس الفقرات (33ـــ36) متغير الدراسة المستقل (مكان وبيئة انعقاد الدورة التدريبية).

ز- فيما تقيس الفقرات(37ـــ40) متغير الدراسة المستقل(الرغبة في التطور الذاتي).

2- **المتغير التابع**، والذي يتعلق **بفاعلية البرامج التدريبية** لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب، وقد تم الإستعانة بكتاب (الطعاني، 2002)، وذلك من أجل تطوير فقرات المتغير التابع(فاعلية الدورات التدريبية)، وتقيسه الفقرات (41- 51).

وتم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتصنيف أهمية كل فقرة من فقرات الإستبانة وتم توزيع درجات الإجابات على خمس درجات موزعة حسب التالي :

(5)درجات وتعني موافق بشدة، (4)درجات وتعني موافق، (3)درجات وتعني محايد، (2)درجة وتعني غير موافق، (1)درجة وتعني غير موافق بشدة.

4.3 صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين وهم أعضاء من الهيئة التدريسية ذوي خبرة وكفاءة في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وحكمهم حول مناسبة الفقرة ووضوحها وسلامة صياغتها وانتمائها للمجال.

وقد قدم المحكمون مجموعة من الملاحظات حول إضافة بعض الفقرات أو إعادة صياغة أخرى أو تعديل وإزالة الفقرات غير المنسجمة مع الأبعاد ، وتم الأخذ بالملاحظات التي كان عليها شبه إجماع من قبل المحكمين.

وبذلك خرجت الاستبانه بشكلها النهائي بـــ (44) فقره.

5.3 ثبات الأداة :

تم احساب ثبات اداة الدراسة باستخدام الاتساق الداخلي(الذاتي) عن طريق استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) .

وقد تم استخراج ثبات الأداة للأسئلة جميعها ، ولأسئلة كل بعد من أبعاد الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

معامل الثبات لكل متغير في الأداة وللأداة كلها

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
1.	تصميم تنفيذ البرنامج التدريبي	34-1	0.95
2.	فاعلية البرنامج التدريبي	45-35	0.94
3.	قيمة الثبات لكل الاستبانة	45-1	0.96

نلاحظ من الجدول رقم (2) بأن معاملات الثبات لكافة متغيرات الدراسة مرتفعة وقد بلغ معامل الثبات للإستبانة كلها(96.30%) وهذه نسبة مرتفعة تدل على ثبات الأداء للدراسة.

6.3 المعالجة الإحصائية:

لأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة ، وللتحقق من صحة الفرضيات التي تم تبنيها ، فقد تم توظيف الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل ، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على النسب المئوية وتكرارتها.

2. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية ، بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية .

2- تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كل على حده على المتغيرات التابعة .

3- تحليل تباين الانحدار: (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات.

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتغيرات المعدلة (الشخصية) وفاعلية البرامج التدريبية .

5- اختبار شفيه (Scheffe. Test) لقياس فروق المتوسطات وإجراء المقارنات البعدية للمتغيرات الديموغرافية.

7.3 تعريف المصطلحات:

1- المعهد الوطني للتدريب : كان يسمى سابقاً معهد الإدارة العامة إلى أن صدر نظام التنظيم الإداري للمعهد الوطني للتدريب رقم(79) لسنة 2001، الذي أصبح المعهد بموجبه يسمى بالمعهد الوطني للتدريب، وهو مؤسسة مملوكة للدولة يعنى بتدريب الموظفين العاملين في الاجهزة العامة للدولة او الاشخاص المبعوثين من الدول الشقيقة والصديقة ضمن خطط سنوية يضعها المعهد لتحقيق الغاية، ويتم ايضاً تدريب بعض الاشخاص من القطاع الخاص في برامج معينة تطبيقا لمصلحة الدولة في تطوير هذا القطاع.

2- المدرّب : هو كل شخص يمارس عملية التدريب في المعهد .

3- المتدرّب :هو كل شخص شارك في برامج الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال العامين(2001,2000).

4- فاعلية البرامج التدريبية : مدى قدرة البرامج التدريبية في إكساب المتدربين مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات تم التخطيط لها مسبقاً.

5- تقييم التدريب : قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف وتستخدم كلمة (تقويم) بنفس المدلول لكلمة تقييم .

6- المسار التدريبي : وهو سلسلة من البرامج التدريبية التي يطبقها المعهد الوطني للتدريب بشكل يعتمد كل برنامج على البرنامج الذي يسبقه، وتهدف هذه البرامج إلى تطوير أداء الموظفين العاملين في أجهزة الدولة .

7- الدورة التدريبية: وهي مجموعة من المواضيع المتخصصة والهادفة إلى احداث تغير في سلوك ومهارات وقدرات الافراد المشاركين في الدورة التدريبية، وأينما ذكرة كلمة برنامج تدريبي او برامج تدريبية فإنها تعطي نفس المعني لكلمة دورة تدريبية أو دورات تدريبية.

8- برنامج الإدارة العليا : وهو برنامج تدريبي، وأحد برامج المسار التدريبي الذي ينفذه المعهد الوطني للتدريب، ويسعى هذا النوع من البرامج إلى إعداد المتدربون للقيام بأعمال إشرافية مباشرة أو عليا .

9- برنامج الإدارة التنفيذية : وهو برنامج تدريبي، وأحد برامج المسار التدريبي التي ينفذها المعهد الوطني للتدريب ويهدف إلى إعداد المتدرب لشغل وظيفة مدير.

10- تنظيم البرنامج: وهي كافة الاجراءات التي يتم اتخاذها من قبل ادارة البرنامج التدريبي للحفاض على توجهه نحو الهدف، مثل(عدد ساعات البرنامج، وقت الانعقاد، اجراءات الضبط).

11- اساليب التدريب: وهي الطرق التي يتم استخدامها من قبل المدرب لتوصيل المعلومات للمتدربين، مثل(المحاضرة، فرق العمل، دراسة الحالة).

12- الوسائل التدريبية: هي الأداة التي يستعين بها المدرب من أجل عرض المادة التدريبية، مثل(السبورة، اللوح القلاب، الحاسوب، جهاز العرض الالكتروني).

13- كفاءة المدرب: وهي المهارات التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية التي يتمتع بها المدرب.

14- موضوعات البرنامج: وهي المادة التدريبية التي يحتويها البرنامج التدريبي، وتتكون من مجموعة من الموضوعات المتخصصة التي تتضمنها دورات الإدارة العليا والتنفيذية.

15- انسجام المشاركين: وهو وجود توافق منطقي بين الافراد المشاركين في الدورة التدريبية، وهذا التوافق يتعزز بوجود اختلافات تخصصية وأكاديمية ووظيفية.

16- الرغبة في التطور الذاتي: وهو وجود دافع ذاتي لدى الفرد للاشتراك في الدورة التدريبية رغبة منه في تطوير ذاته.

الفصل الرابع
عرض النتائج

1.4 خصائص مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المشاركين كافة في البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال العامين(2000، 2001)، ويمثل الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	اسم المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	226	%69.3
		أنثى	100	%30.7
2	العمر	29 سنة فأقل	30	%9.2
		30-39 سنة	55	%16.9
		40-49 سنة	195	%59.8
		50 سنة فأكثر	46	%14.1
3	الخبرة	5 سنوات فأقل	-	-
		6-10 سنوات	13	%4.0
		11-15 سنة	60	%18.4
		16-سنة فأكثر	253	%77.6
4	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	21	%6.4
		بكالوريوس	181	%55.5
		شهادة عليا	124	%38.0
5	عدد الدورات التدريبية	دورة واحدة	103	%31.6
		دورتين	58	%17.8
		ثلاث دورات	47	%14.4
		أربع دورات فأكثر	118	%36.2
6	المستوى الوظيفي	مدير	144	%44.2
		مساعد مدير	65	%19.9
		رئيس قسم	93	%28.5
		أخرى	24	%7.4

يظهر من الجدول رقم (3) أن غالبيـــة المبحوثين كانوا من الذكور، فقد شكلـت نسبتهـم (69.3 %) في حين بلغت نسبة الإناث (30.7 %) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وهذا ينسجم مع إتجاه الإدارة العامة في الأردن بتدني عدد الإناث في شغل الوظائف الإشرافية.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمريـــة (40-49 سنة) أعلى نسبـــة بواقع (59.8%) فـــي حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمريـــة (29 سنة فأقـــل) (9.2%) من أفراد مجتمع الدراسة، وهذا يعود لكون برامج الإدارة العليا والتنفيذية يشترك فيها شاغلو وظائف الفئة الأولى والثانية.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (55.5%)من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (6.4%) من حملة دبلوم متوسط، في حين جاء حملة الدراسات العليا بنسبة(38%) وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين نظراً للشروط التي يفرضها نظام الخدمة المدني والتي يربط درجة وفئة الموظف بالمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد كان أغلب المبحوثين من فئة المدراء حيث بلغت نسبتهم (44.2 %) في حين كانت أدنى نسبة هي من الوظائف الأخرى وبلغت (7.4 %) وقد مثلة الوظائف الأخر(مستشار، باحث جيولوجي).

أما بما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخبرة (16سنة فأكثر) بنسبة (77.6%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخبرة (6-10 سنوات) وبلغت نسبتهم (4 %)، وهذا يدل على أن سنوات الخدمة كانت هي السبب الرئيسي في ترفيع الموظفين لشغل وظائف متقدمة في السلم الوظيفي.

وأخيراً بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية فقد شكّل الذين أخذوا أربعة دورات أعلى نسبة من المبحوثين وبلغت (36.2 %) في حين كان الذين حصلوا على ثلاث دورات أقل نسبة وبلغت (14.4%)، وهذا يعود لكون برامج الإدارة العليا والتنفيذية هي آخر برامج المسار التدريبي التي تعقد للموظفين.

2.4 الاجابة على أسئلة الدراسة:

تم استخدام الإحصاء الوصفي في الإجابة على أسئلة الدراسة، وفيما يلي عرض لذلك:

سؤال الدراسة الأول:

ما مستوى أهمية متغيرات تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن متغيرات تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية .

رقم الفقرة	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
4-1	تنظيم الدورة	3.77	0.56	%75.46	5
9-5	الاساليب والوسائل	3.57	0.78	%71.39	7
16-10	كفاءة المدرب	3.79	0.74	%75.78	4
22-17	محتوى الدورة	3.69	0.65	%73.89	6
26-23	انسجام المشاركين	4.01	0.74	%80.11	1
30-27	مكان وبيئة الدورة	3.86	0.673	%77.25	2
34-31	الرغبة في التطوير	3.81	0.84	%76.23	3
34-1	المتوسط العام	3.79	0.54	%75.73	-

يتبين من الجدول رقم(4) أن المتوسط العام لأبعاد متغيرات الدراسة المستقلة (تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.79) وبأهمية نسبية بلغت (75.73%)، مما يؤشر بوجود رضى بدرجة مرتفعة لدى أفراد مجتمع الدراسة على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، واحتل متغير انسجام المشاركين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.01) وأهمية نسبية بلغت(80.11%)، تلاها بيئة ومكان إنعقاد البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي بلغ(3.86)، وأهمية نسبية بلغت(77.25%). وجاءت الرغبة في التطوير الذاتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.81)، وأهمية نسبية بلغت(76.23%). في حين جاءت كفاءة المدرب في المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي(3.79)، وأهمية نسبية(75.78%). ثم جاء تنظيم البرنامج في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي(3.77)، وأهمية نسبية(75.46%). وجاء محتوى البرنامج في الترتيب السادس بمتوسط حسابي(3.69)، وأهمية نسبية (73.89%). في حين جاءت أساليب ووسائل عرض المادة التدريبية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.57)، وأهمية نسبية بلغت(71.39%).

وهذه التصورات الإيجابية حول تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية تبرز في انسجام المتدربين، وهذا الانسجام يتعزز بوجود اختلاف بين المشاركين من حيث مجال العمل والتخصص لأن ذلك يساهم في وجود مناقشات بناءة وعلاقات احترام متبادلة بين المتدربين تساعد في توجيه البرنامج نحو الأهداف، كما وأشارت النتائج أن هنالك تصورات إيجابية لدى المبحوثين عن وجود رغبة لدى الأفراد لتطوير ذاتهم من خلال الاشتراك في البرنامج التدريبي، بسبب الموضوعات التي احتواها البرنامج التدريبي وتمتع هيئة المدربين بقدرات ومهارات وخبرات تخصصية ووظيفية ساعدتهم على توصيل المعلومات للمتدربين، كما أن اختيار الوقت المناسب للبرنامج وتوفر المستلزمات البيئية المناسبة، ساعد المتدربون على التركيز في ظل استخدام الأساليب والوسائل التدريبية المتاحة، مع الإشارة لضرورة توفيرها واستخدامها بشكل ينسجم مع درجة كفاءة التصميم لهذه البرامج.

سؤال الدراسة الثاني:

ما مدى فاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فاعلية البرامج التدريبية .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)
35	أكسبني البرنامج التدريبي قدرات عالية ساعدتني على القيام بعملي بشكل أفضل.	3.77	0.83	%75.46
36	حصلت على معلومات جديدة من البرنامج التدريبي بشكل ساعدني على أداء عملي.	3.85	0.89	%76.93
37	ساهم البرنامج التدريبي تزويدي بسلوكيات إيجابية.	3.87	0.83	%77.36
38	شعر رؤسائي وزملائي في العمل بأنه أصبح لدي مهارات جديدة استخدمها في العمل بعد التحاقي بالبرنامج التدريبي.	3.51	0.91	%70.25
39	لقد تغيرت نظرتي بشكل إيجابي للعمل بعد مشاركتي في البرنامج التدريبي.	3.59	1	%71.72
40	أصبح لدي خزين من المعلومات التي أستخدمها في مواجهة مشاكل العمل بعد مشاركتي في البرنامج التدريبي.	3.67	0.94	%73.31
41	بعد التحاقي بالبرنامج التدريبي زادت ثقتي بنفسي للقيام بأعمال جديدة في المستقبل.	3.64	1.01	%72.82
42	إن البرنامج التدريبي حقق جميع الأهداف المرجوة منه.	3.49	0.99	%69.82
43	لدي قناعة أكيدة بأن البرنامج التدريبي فاعل بمختلف المعايير.	3.63	1.05	%72.52
44	حصلت من البرامج التدريبي على قدرات ساعدتني على التعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة.	3.62	0.89	%72.32
45	ساعدني البرنامج التدريبي على مواكبة التطورات المختلفة للعمل.	3.65	1.05	%73.07
	المتوسط الحسابي الكلي	3.66	0.75	%73.23

يظهر من الجدول رقم(5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المتعلق بفاعلية البرامج التدريبية قد تراوحت ما بين(3.87) للفقرة رقم(37)و(3.49) للفقرة رقم(42) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.66) وبأهمية نسبيـــــة بلغت (73.66 %)، وهذا يعني أن تصورات المبحوثين لدّورات التدريبية كانت إيجابية

وذات مستوى مرتفع، وتوافقت أراؤهم حول فقرات هذا المتغير بدرجة مرتفعة، معتبرين أن البرامج التدريبية تزود المبحوثين بسلوكيات إيجابية، وأنها تجعلهم يحصلون على معلومات جديدة مما يؤدي إلى تحسين أدائهم للعمل والميل لإكتساب المعرفة العلمية، كل ذلك يشكل اتجاهاً نحو تنمية وترسيخ قدراتهم لمواكبة التطورات المختلفة للعمل، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(37) والتي جاءت في المرتبة الأولى، وكان نص الفقرة (ساهم البرنامج التدريبي تزويدي بسلوكيات إيجابية)، وإذا ما إنعكس مضمون هذه الفقرة على أداء المبحوثين فيعد ذلك مؤشراً إيجابيا على فاعلية هذه البرامج التي يمكن أن توجه سلوكهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، خصوصاً وهم يقومون بشغل وظائف إشرافية في الأجهزة الحكومية مما يوفر القدوة الحسنة داخل هذه التنظيمات الحكومية وكذالك سلامة التوجيه للجهود والطاقات المتاحه، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي والنهوض بمستوى الإدارة العامة في الأردن.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، تم تقسيمها إلى قسمين، وذلك حسب المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية)، بحيث شمل القسم الأول (المتغيرات الشخصية) والتي عبرت عنها الفرضية الأولى، وشمل القسم الثاني(متغيرات تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية) والتي عبرت عنها الفرضيات من الفرضية الثانية وحتى الفرضية الثامنة.

القسم الأول:

والذي يشتمل على الفرضية الأولى و تنص على ما يلي:

الفرضية الأولى:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المشاركين لفاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية، تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات، المستوى الوظيفي).

جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتصورات المشاركين لفاعليةالدورات التدريبية، تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات، المستوى الوظيفي).

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الجنس	ذكر	(1، 324)	3.60	0.73	*4.95	0.03
	أنثى		3.80	0.77		
العمر	29 سنة فأقل	(3،322)	3.24	0.92	*3.85	0.01
	30-39 سنة		3.77	0.71		
	40-49 سنة		3.70	0.70		
	50 سنة فأكثر		3.65	0.77		
الخبرة	5 سنوات فأقل	(2،323)	-	-	*3.23	0.04
	6-10 سنوات		3.55	0.62		
	11-15 سنة		3.88	0.65		
	16-سنة فأكثر		3.62	0.77		
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	(2،323)	3.25	1.25	*4.48	0.01
	بكالوريوس		3.74	0.72		
	شهادة عليا		3.62	0.64		
عدد الدورات التدريبية	دورة واحدة	(3،322)	3.67	0.79	0.48	0.70
	دورتين		3.76	0.69		
	ثلاث دورات		3.64	0.59		
	أربع دورات فأكثر		3.62	0.79		
المستوى الوظيفي	مدير	(322.3)	3.88	0.61	**7.81	0.000
	مساعد مدير		3.52	0.82		
	رئيس قسم		3.48	0.80		
	أخرى		3.47	0.75		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (3، 322) = 2.6

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (3، 322) =3.78

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (2، 323) =3

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (1، 324) =3.84

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (6) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية، تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المشاركين لفاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية، تعزى لمتغير(عدد الدورات التدريبية)، بدليل إنخفاض قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (0.48).

وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول المذكور إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المشاركين لفاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية، تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المشاركين لفاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (F) المحسوبة ، وهي للجنس(4.95) ، وللعمر(3.85) ،وللخبرة (3.23) ، وللمؤهل العلمي (4.48)، وللمستوى الوظيفي (7.81).

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية بتصورات المشاركين لفاعلية الدورات التدريبية، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

الجدول رقم (7)

نتائج تحليل إختبار شيفه لفئات العمر في تصورات

المشاركين لفاعلية الدورات التدريبية

فئات العمر	المتوسط الحسابي	29 سنة فأقل	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	3.24	-	*0.53	*0.46	0.41
30-39 سنة	3.77	-	-	-	-
40-49 سنة	3.70	-	-	-	-
50 سنة فأكثر	3.65	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

وعند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (7)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين لصالح ذوي الأعمار(30-39 سنة)، وكذلك لصاح ذوي الأعمار (40-49 سنة)، مقارنتاً مع ذوي الأعمار(29 سنة فأقل)، حيث بلغ المتوسط للفئة العمرية الأولى(3.24)، وللفئة العمرية الثانية(3.77)، وللفئة العمرية الثالثة(3.70).

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل إختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي في تصورات

المشاركين لفاعلية الدورات التدريبية

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	شهادة عليا
دبلوم متوسط	3.25	-	*0.49	0.37
بكالوريوس	3.74	-	-	-
شهادة عليا	3.62	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

وفيما يتعلق بفئات المؤهل العلمي كما هي موضحة في الجدول رقم (8)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس)، لصالح ذوي المؤهل العلمي

(بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (3.26)، أما متوسط الفئة الثانية فقد بلغ (3.75).

الجدول رقم (9)

نتائج تحليل إختبار شيفه لفئات الخبرة في تصورات المشاركين لفاعلية الدورات التدريبية

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-سنة فأكثر
6-10 سنوات	3.55	-	-	-
11-15 سنة	3.88	0.33	-	*0.26
16-سنة فأكثر	3.62	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

أما بالنسبة للخبرة وكما هي موضحة في الجدول رقم (9)، فأشارت النتائج إلى أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرات (11-15 سنة) ومتوسط الفئة (16سنة فأكثر)، لصالح ذوي الخبرات (11-15 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (3.88)، أما متوسط الفئة الثالثة فقد بلغ(3.62).

الجدول رقم (10)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المستوى الوظيفي في تصورات المشاركين لفاعلية الدورات التدريبية

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	أخرى
مدير	3.88	-	*0.36	*0.40	0.41
مساعد مدير	3.52	-	-	-	-
رئيس قسم	3.48	-	-	-	-
أخرى	3.47	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

أما بالنسبة للمستوى الوظيفي وكما هو موضح في الجدول رقم (10)، فأشارت النتائج إلى أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى

الوظيفي(مدير) ومتوسط الفئة الوظيفية الثانية (مساعد مدير) لصالح الفئة الوظيفية الأولى(مدير)، حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية الأولى (3.88)، أما متوسط الفئة الوظيفية الثانية فقد بلغ(3.52). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير) ومتوسط الفئة الوظيفية الثالثة (رئيس قسم)، لصالح الفئة الوظيفية الأولى(مدير) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية الأولى (3.88)، أما متوسط الفئة الوظيفية الثالثة (رئيس قســـــم) فقد بلـــــغ(3.47).

القسم الثاني:

والذي يشتمل على فرضيات المتغيرات المستقلة المتعلقة بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وقد تم إجراء تحليل تباين الانحدار من أجل التأكد من صلاحية النموذج في اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم(11)

نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات أثر المتغيرات المستقلة(تصيم وتنفيذ الدورات التدريبية) على فاعليتها.

المتغير المستقل	المتغير التابع	R^2	R	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
تنظيم الدورة	فاعلية الدورة	0.19	0.44	77.05	*0.000
الأساليب والوسائل	-	0.32	0.57	155.25	*0.000
كفاءة المدرب	-	0.50	0.71	329.44	*0.000
إنسجام المشاركين	-	0.63	0.80	557.70	*0.000
المكان والبيئة	-	0.27	0.52	120.08	*0.000
التطور الذاتي	-	0.39	0.63	210.42	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (1، 324) = 6.63

يتبين من معطيات جدول رقم (11) ارتفاع قيم معامل التحديد(R^2) للنموذج حيث تراوحت القيم بين(0.192) من التباين في فاعلية البرامج التدريبية يفسره المتغير المستقل(تنظيم الدورة)، وبين(0.633) من التباين في فاعلية البرامج التدريبية

يفسره المتغير المستقل(انسجام المشاركين في الدورة التدريبية)، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة لكافة المتغيرات عن قيمتها الجدولية البالغة (6.63) على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية(1، 324)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة بالنسبة للمتغير(تنظيم الدورة) ولمتغير (انسجام المشاركين) على التوالي (77.05) (557.70)، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضيات المتعلقة بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، على النحو التالي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم دورات الإدارة العليا والتنفيذية على فاعليتها.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (تنظيم الدورات التدريبية) في (فاعلية الدورات التدريبية).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تنظيم الدورة التدريبية	0.58	0.07	0.44	8.78	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (324.1) = 3.33

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (تنظيم الدورات التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية)،وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (8.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.33)،عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)ودرجات حرية(324.1)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تنظيم الدورات التدريبية)، في المتغير التابع

(فاعلية الدورات التدريبية). وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (تنظيم الدورات التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية).

وقد يعود السبب في ذلك إلى الإعداد الجيد للدورات التدريبية من قبل المعهد بسب الخبرة التراكمية التي توفرت لإدارته، بشكل ساهم في تحديد عدد الساعات اللازمة لتغطية موضوعات الدورات التدريبية، وكذلك اختيار الوقت المناسب لعقدها، مما سهل على إدارة المعهد ضبط الدورات التدريبية باتجاه الأهداف.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل والأساليب المستخدمة لعرض المادة التدريبية على فاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية .

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (الوسائل والأساليب المستخدمة) في (فاعلية الدورات التدريبية).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الوسائل والأساليب المستخدمة	0.54	0.04	0.57	12.46	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية(324.1) = 3.33

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (الوسائل والأساليب المستخدمة لعرض المادة التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية)، إستناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة (12.46) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة(3.33)، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ، ودرجات حرية (324.1)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الوسائل والأساليب المستخدمة لعرض

المادة التدريبية)في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية). وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (الوسائل والأساليب المستخدمة لعرض المادة التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية).

وقد يعزى ذلك إلى استخدام المعهد لأساليب تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوعات الدورات التدريبية بشكل ساعد في وصول المعلومات للمتدربين بطريقة مفيدة، وكذلك توفر الوسائل التدريبية وقدرة استخدامها من قبل المدربين ساهم في عرض الأفكار بطريقة ترسخت في أذهان المتدربين، مما انعكس إيجاباً على فاعلية الدورات التدريبية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة المدرب على فاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (كفاءة المدرب) في (فاعلية الدورات التدريبية).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
كفاءة المدرب	0.72	0.04	0.71	18.15	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (324.1) = 3.33

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (14) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (كفاءة المدرب)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية)، إستناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة (18.150) هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.326)، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ، ودرجات حرية (324.1)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (كفاءة المدرب)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية). وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (كفاءة المدرب)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية).

ولعل ذلك يعود الى الجهد الذي تبذله إدارة المعهد في توفير مدربين يمتازوا بمهارات وخبرات وظيفية وتخصصية تتلاءم وموضوعات الدورات التدريبي، وكذلك لديهم قدرات على إثارة التفاعل اثناء التدريب بشكل يتم استغلال وقت البرنامج بطريقة أسهمت في تعزيز فاعلية الدورات التدريبية. وهنا لابد من الاشارة بان إدارة المعهد تقوم بتعريف المتدربين على إسم المدرب والمجال الذي يعمل فيه والمؤهل العلمي الذي يحمله، ويتم ذلك بداية عقد الدورة التدريبية، حتى يكون المتدرب على بينة من امكانات الشخص الذي يدربه.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لموضوعات ومحتويات دورات الإدارة العليا والتنفيذية على فاعليتها.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (موضوعات ومحتويات الدورات التدريبية) في (فاعلية الدورات التدريبية).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
موضوعات ومحتويات الدورات التدريبية	0.91	0.39	0.80	23.62	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (324.1) = 3.33

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (موضوعات ومحتويات البرامج التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية

الدورات التدريبية)، إستناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة (23.62) هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.33)، عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05) ودرجات حرية(324.1)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (موضوعات ومحتويات الدورات التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية). وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (موضوعات ومحتويات الدورات التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية).

وقد يعود ذلك لكون المسؤولين عن إدارة الدورات التدريبية في المعهد بجمع المعلومات اللازمة عن الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال استبانة توزع على مراكز الوزارات بهدف تلمس الاحتياجات التدريبية للموظفين فيها، مما أسهم في احتواء البرامج التدريبية على مواضيع تميزت بالوضوح والتسلسل المنطقي وزيادة قدرة المتدربين على التفكير الابداعي، وذلك بسبب موافقة المواضيع لاحتياجات المتدربين العملية، الأمر الذي انعكس على زيادة فاعلية هذه الدورات.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانسجام المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية على فاعلية هذه الدورات.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (انسجام المشاركين) في (فاعلية الدورات التدريبية).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
انسجام المشاركين	0.52	0.05	0.52	10.96	0.000

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥ 0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05) ودرجات حرية (324.1) = 3.33

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (16) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (انسجام المشاركين)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية)، استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة (10.96)هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة(3.33) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (324.1)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (انسجام المشاركين)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية). وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (انسجام المشاركين)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية).

وهذا يدل على أن انسجام المتدربين ساهم في زيادة فاعلية البرامج التدريبية وهذا الانسجام كان ناتج عن الاختلاف في خصائص المتدربين من حيث المجال الذي يعملوا فيه والتخصصات العلمية لهم، لأن هذا الاختلاف أوجد تفاعلاً بناءً بين المتدربين وعلاقات من الاحترام المتبادل بينهم بسبب تعدد الخبرات والمعارف مما اثرى العملية التدريبية بشكل انعكس على فاعلية الدورات التدريبية.

الفرضية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة ومكان انعقاد الدورة التدريبية على فاعلية دورات الإدارة العليا والتنفيذية.

وقـد تـم استخـدام أسلوب تحليـل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (بيئة ومكان انعقاد الدورة التدريبية)في (فاعلية الدورات التدريبية).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
بيئة ومكان انعقاد الدورة التدريبية	0.57	0.05	0.51	10.78	0.000

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (324.1) = 3.33

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (بيئة ومكان انعقاد الدورة التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية)، استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (10.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.33)، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية(324.1)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بيئة ومكان انعقاد الدورة التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية). وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (بيئة ومكان انعقاد الدورة التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية).

وهذا يدل على وجود اهتمام كبير من قبل المعهد على توفير المكان والبيئة التدريبية المناسبة من حيث سعة القاعة والانارة والتهوية الجيدة والمقاعد المناسبة بشكل يساعد على التركيز من قبل المتدربين، وكذلك توفير التسهيلات اللازمة من وسائل تدريبية وموقع مميز يسهل الوصول الية، وهذا الاهتمام من قبل المعهد في توفير المكان والبيئة التدريبية المناسبة عائد لأهتمام الحكومة المركزية في المعهد كونه يمثل احد أجهزة الإدارة العامة واثبات لدّور الذي تطلع به الحكومة في تطوير أداء العاملين لديها بما ينسجم مع خطابها السياسي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك بعض البرامج التدريبية التي يشترك فيها متدربين من بلدان عربية شقيقة، وهذا الاهتمام يساعد على وجود صورة مشرقة عن الأردن.

الفرضية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرغبة في التطوير الذاتي لدى المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية على فاعليتها.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (الرغبة في التطوير الذاتي) في (فاعلية الدورات التدريبية).

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرغبة في التطوير الذاتي	0.56	0.04	0.63	14.51	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)   ودرجات حرية (324.1) = 2.33

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (18) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (الرغبة في التطوير الذاتي)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية)، إستناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (10.783) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.326)، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ودرجات حرية (324.1)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرغبة في التطوير الذاتي)، في المتغير التابع (فاعلية الدورات التدريبية). وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (الرغبة في التطوير الذاتي)، في المتغير التابع (فاعلية الرورات التدريبية).

ولعل السبب في وجود الرغبة لتطوير الذات لدى المتدربين يعود لتوفر حافز قوي للإشتراك في هذه الدورات التدريبية، خاصةً إذا علمنا بان نظام الخدمة المدنية (كما تم الاشارة اليه في الاطار النظري) قد ربط شغل بعض الوظائف بالاشتراك بالدورات التدريبية، وهذا عزز إيمان المتدربين بفائدة الدورات التدريبية ودورها في تحسين أدائهم في العمل، مما أسهم في وصول هذه الدورات التدريبية إلى أهدافها.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

تأمل هذه الدراسة من إدارة المعهد بذل وقت كافي في تقويم البرامج التدريبية، لانه يودي إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف لتصميم البرامج التدريبية، وكذلك وجود قناعات لدى وحدات التطوي الاداري في المنظمات العامة والخاصة، بأهمية التدريب كأستثمار له مردود كبير في تطوي المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية كون العنصر البشري أساس العملية الانتاجية.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب من وجهة نظر المشاركين وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أشارت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد (تنفيذ وتصميم البرامج التدريبية)، التي يمثلها الجدول رقم(4) أن المتوسط العام لأبعاد متغيرات الدراسة المستقلة (تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.79) وبأهمية نسبية بلغت (75.73%)، مما يؤشر بوجود رضى بدرجة مرتفعة لدى أفراد مجتمع الدراسة عن تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية، واحتل متغير إنسجام المشاركين المرتبة الأولى وتلاها بيئة ومكان إنعقاد البرنامج التدريبي وجاءت الرغبة في التطوير الذاتي في المرتبة الثالثة في حين جاءت كفاءة المدرب في المرتبة الرابعة وجاء تنظيم البرنامج في المرتبة الخامسة وجاء محتوى البرنامج في المرتيبة السادسة، في حين جاءت أساليب ووسائل تقديم مواد البرنامج في المرتبة الأخيرة، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Pigg,Morgan,and

(Weiler,2000) ، حيث أكدت المعطيات التي تم التوصل لها رضا العملاء بشكل عام عن البرامج التدريبية التي يقدمها المركز.

2. باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم(5) والذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فاعلية الدورات التدريبية، أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المتعلق بفاعلية الدورات التدريبية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.66) وبأهمية نسبية بلغت (74.66 %)، وهذا يعني أن تصورات المبحوثين للدورات التدريبية إيجابية وذات مستوى مرتفع، وتوافقت آراؤهم حول فقرات هذا المتغير بدرجة مرتفعة، معتبرين أن البرامج التدريبية تزود المبحوثين بسلوكيات إيجابية، وأنها تجعلهم يحصلون على معلومات جديدة مما يؤدي إلى تحسين أدائهم للعمل والميل لإكتساب المعرفة العلمية، وتتفق نتائج الدراسة بهذا الخصوص مع نتائج دراسة(صياح،1998)، والتي توصلت إلى أن مستوى فاعلية البرامج التدريبية التي يعقدها معهد الإدارة العامة متوسطة، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة (خصاونة،1997)، والتي توصلت إلى أن البرامج التدريبية المنعقدة في المعهد ليست منخفضة الفعالية، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة(البسيوني، 1993)، والتي توصلت إلى أن مستوى الإستفادة من البرنامج التدريبي كانت مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة (عبد القادر،1993)، والتي توصلت إلى أن البرامج التدريبية في المعهد لم تحقق الأهداف في تطوير مهارات واتجاهات وأداء المتدربين.

3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية، تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية)، والتي تشير إليها المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (6).

4. وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(6) أيضاً إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي)، فبالنسبة للجنس فقد كانت الفروقات في

تصورات المبحوثين إزاء فاعلية الدورات لصالح الذكور، وبالنسبة للعمر فقد كانت لصالح ذوي الاعمار(30-49 سنة) كما يوضحها جدول رقم(7)، وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت لصالح ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) كما يوضحها جدول رقم(8)، وللخبرة فقد كانت لصالح ذوي الخبرات(11-15سنة) كما يوضحها جدول رقم(9)، اما المستوى الوظيفي فقد كانت الفروق لصالح المستوى الوظيفي(مدير) كما يوضحها جدول رقم(10).

وهذا يعني بأن الذكور هم اكثر استفادة من الدورات التدريبية، وكذلك ذوي الأعمار المتوسطة والذين يشغلون وظيفة مدير هم أيضاً أكثر استفادة من الدورات التدريبية، وهذا يتفق بشكل جزئي مع نتائج دراسة (صياح،1998)، حيث توصلت إلى أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي وفاعلية البرنامج، وتختلف مع نتائج دراسة (خصاونة،1997)، والتي توصلت إلى أنه لا يوجد علاقات ذات دلالات إحصائية مهمة بين فعالية الدورات التدريبية والمستوى الإداري للمتدربين.

5. وباستقراء نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (تنظيم البرامج التدريبية) في (فاعلية البرامج التدريبية)، والتي تشير لها المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (تنظيم الدورات التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية)، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (البسيوني، 1993)، من حيث أن مدة البرنامج وإدارته كانت كافية إلى حد كبير لتحقيق أهدافه.

6. وباستقراء نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (الوسائل والأساليب المستخدمة) في (فاعلية البرامج التدريبية)، كما تشير لها المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (الوسائل والأساليب المستخدمة لعرض المادة التدريبية) في المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية)، إستناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (المنيع، 1995)، والتي أقرت

بوجود تأثير للطرق والأساليب والأجهزة والمعدات المستخدمة في التدريب على فاعلية البرامج التدريبية، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (Bennett,1987) والتي توصلت إلى وجود تأثير للأساليب المستخدمة على فاعلية البرامج التدريبية، وأن استخدام الاساليب المتعددة يحقق فاعلية للدورات التدريبية، وتختلف الدراسة مع نتائج دراسة (عبد القادر،1993)، من حيث عدم قيام المعهد بتوفير الأساليب الحديثة اللازمة للتدريب.

7. كما تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل(كفاءة المدرب) في (فاعلية البرامج التدريبية) والتي يوضحها الجدول رقم(14) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (كفاءة المدرب)، في المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية)، إستناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وتتفق الدراسة في هذا الجانب مع نتائج دراسة (البسيوني، 1993)، والتي أشارت إلى أن مقدرة المحاضرين على توصيل المعلومات للمتدربين كانت عالية، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (عبد الكريم، وعبد،1987)، والتي توصلت إلى أن المدربين فعّالون في تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات المطلوبة.

8. باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم(15) والذي يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل(موضوعات ومحتويات البرنامج) في (فاعلية البرامج التدريبية) حيث تشير المعطيات الإحصائية إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (موضوعات ومحتويات البرنامج)، في المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية)، إستناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (المنيع، 1995)، التي أشارت إلى وجود تأثير لمحتويات البرامج التدريبية على فاعليتها، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة(البسيوني، 1993)، والتي توصلت إلى أن موضوعات البرنامج التدريبي كانت مناسبة للمتدربين، وتتفق مع دراسة (عبد الكريم، وعبد،1987)، التي أظهرت وجود تطابق في محتوى برامج الدورات مع أهداف وتوقعات المتدربين، وتتفق مع دراسة (ياغي،1987)، التي توصلت لوجود تطابق

لموضوعات البرنامج التدريبي مع أهدافه، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Aseer,1986) من أن محتوى البرنامج التدريبي كان جيداً في بلوغ البرنامج نحو الهدف، واختلفت الدراسة مع النتائج التي توصلت لها دراسة (عبد القادر،1993)، والتي أشارت بأن محتوى البرنامج التدريبي لم يكن نافعاً للمتدربين.

9. كما تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (انسجام المشاركين) في (فاعلية البرامج التدريبية) والتي يوضحها الجدول رقم(16) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (إنسجام المشاركين)، في المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية)، إستناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية. وتتفق نتائج الدراسة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (البسيوني، 1993)، والتي أظهرت بأن هناك انسجاماً كبيراً بين المشاركين بالبرامج التدريبية بشكل ساهم في فاعليتها.

10. باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم(17) والذي يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل(بيئة ومكان انعقاد الدورة التدريبية)في (فاعلية البرامج التدريبية)، تشير المعطيات الإحصائية إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (بيئة ومكان انعقاد الدورة التدريبية)، في المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية)، استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية. وتختلف نتائج الدراسة مع النتائج التي توصلت لها دراسة (صياح،1998)، والتي أشارت إلى أن بيئة التدريب والإجراءات الإدارية تعتبر من أكثر المعوقات التي تقف أمام تحقيق البرنامج لأهدافه، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة(Aseer,1986)، التي أظهرت عدم توفر الخدمات المناسبة لقاعات التدريس.

11. وباستقراء نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل(الرغبة في التطور الذاتي) في (فاعلية البرامج التدريبية)والتي تشير لها المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (18) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (الرغبة في التطوير الذاتي) في المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية)، إستناداً إلى

أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية. وتتفق نتائج الدراسة بهذا الخصوص مع ما توصل إليه (مخامرة، 1993)، من حيث أن رغبة المتدرب لها أثر كبير على نجاح التدريب، وتتفق الدراسة أيضا مع تصورات (هيجان، 1998)، فيما يتعلق بأن ضعف دوافع الأفراد للإلتحاق بالبرامج التدريبية يرجع إلى عدم توفر الرغبة الذاتية للاشتراك في البرامج التدريبية مما ينعكس سلباً على فاعليتها، وتختلف نتائج الدراسة مع ما توصل اليه (ياغي،1987) في دراسته بأنه لم يكن هناك رغبة ذاتية لدى المتدربين للإشتراك بالبرنامج التدريبي وإنما كانت رغبة منظماتهم، وكذلك اختلفت نتائج الدراسه مع نتائج دراسة(Aseer,1986)، التي أظهرت قلة حماس الطلبة والمعلمين للعملية التدريبية.

3.5 التوصيات :

بناءً على ما تقدم من مناقشة لنتائج الدراسة واطلاع الباحث على الخطط التدريبية للمعهد، توصي الدراسة بما يلي :

1. ضرورة قيام المعهد بتقييم المتدربين بعد التحاقهم بعملهم في الأجهزة الحكومية وذلك من خلال التعاون مع وحدات التدريب والتطوير الموجودة في مراكز الوزارات من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية .
2. أن يضيف المعهد للتكلفة المالية للتدريب، مكافأة يتم منحها للمتدربين الذين يحصلون على علامات عالية في اختبارات نهاية الدورات التدريبية لأن ذلك من شأنه زيادة حماس المتدربين للتفاعل مع البرامج التدريبية .
3. أن يستخدم المعهد طرق إعلانية حديثة للتعريف بأهم الأعمال والنشاطات والإنجازات التي يقوم بها على صعيد التدريب وان لا يقتصر فقط في تزويد نشراته على وحدات التدريب والتطوير الموجودة في مراكز الوزارات فقط، وذلك لعدم قيام هذه الوحدات بتعميم نشرات المعهد على المديريات التابعة لها، وأن استخدام مثل هذه الطرق الحديثة في الإعلان

من شأنه نشر التوعية عن نشاطات المعهد وتعزيز الرغبة لدى الأفراد بالاشتراك في البرامج التدريبية للمعهد .

4. تعزيز توفير الوسائل التدريبية الحديثة والمكان والبيئة التدريبية المناسبة في كافة فروع المعهد في الجنوب والشمال، من أجل رفع كفاءة عملية التدريب في هذه الفروع.
5. عند دراسة الاحتياجات التدريبية لفئات المستويات الادارية العليا والتنفيذية، يجب مراعات أن تكون المادة التدريبية تساعد هذه الفئات على اكتساب مهارات وقدرات جديده، تُشعر زملائهم في العمل بالتميز الذي حصلو عليه بسبب اشتراكهم في الدورات التدريبية، ويتم ذلك من خلال تخصيص استبانة لدراسة الاحتياجات التدريبية لهذه الفئات.
6. يوجد في المعهد مكتبة متواضعة جداً ، فإذا لم تسمح إمكانات المعهد في تطويرها فمن الضروري العمل على منح المتدربين بطاقات خاصة بهم تسهل عليهم الاستفادة من مكتبات الجامعات الحكومية وذلك من خلال قيام المعهد بعقد اتفاقيات مع هذه الجامعات تسمح للمتدربين لديه الاستفادة من مكتباتها .
7. من أجل الاستمرار في توفير المدربين الأكفاء فمن الضروري حصول هؤلاء المدربين على شهادات خاصة تفيد بقدرتهم على التدريب في مجال معين، كأن يتم منح هذه الشهادات من مركز الاستشارات في الجامعة الأردنية أو أي جهة أخرى، وذلك بعد اجتياز المدربين لدورة تدريبية متخصصة تزيد من قدراتهم على ممارسة العملية التدريبية.
8. التأكيد على ضرورة الانسجام بين المتدربين، وهذا الانسجام يتعزز من خلال اختيار المتدربين من قطاعات وظيفية وتخصصية مختلفة، لأن ذلك من شأنه تحقيق التفاعل بين المتدربين مما ينعكس إيجاباً على فاعلية البرامج التدريبية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

باشات، أحمد إبراهيم(1978)، **أسس التدريب**، دار النهضة العربية، القاهرة.

بسيوني، مصطفى عاصم(1993)، "تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة عن عام1991م"، **الإداري**، العدد54، عُمان، ص77-121.

بروكس، جل(1995)، **قدرات التدريب والتطوير دليل علمي**، ترجمة عبدالإله إسماعيل كتبى، معهد الإدارة العامة، الرياض.

حسنين، حسين محمد(2000)، **أدوات للتقويم في إطار التدريب والتعليم**،ط1 ،السلسلة(5)، مجدلاوي، الأردن.

حمدان، محمد زيادة(1991)، **تصميم وتنفيذ برامج التدريب بإسلوبية رقمية سلوكية مقترحة لتحسين الموظف والمؤسسة الوظيفية**، دار التربية الحديثة، عمّان.

الخصاونة، أنيس(1997)، "فعالية برامج معهد الإدارة العامة"، **أبحاث اليرموك**، المجلد13، العدد الأول(ب)، جامعة اليرموك.

خطاب، محمد عبد المنعم(1981)، "كفاءة التدريب وفاعليته: الأسس العلمية والمداخل الإجرائية"، **ورقة عمل مقدمة لندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية**، الرياض.

الخطيب، أحمد، الخطيب،رداح(1986)، **إتجاهات حديثة في التدريب**، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

درة،عبد الباري، الصباغ، زهير(1986)، **إدارة القوى البشرية منحنى نظمي**، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمّان.

درويش، عبد الكريم(1971)، "أساليب التدريب الإداري"، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأولي لتدريس العلوم الإدارية**، القاهرة.

الدوري، حسين(1976)، **الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، مطبعة العاصمة، بغداد.

دونالد كيركباتريك(Kirkpatrick،1987)، "تقييم التدريب"، ترجمة فارس حلمي، **المجلة العربية للتدريب**، العدد1، الرياض، ص111-145.

زين،كمال محمد(1997)،"تنمية دور ومهارات المشرف كمدرب"، **ورقة عمل مقدمة لندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمّان.

السلمي، علي(1985)، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة.

السلمي،علي(1970)، "التدريب الإداري" **منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، القاهرة.

شبور،النجاتي الشيخ(1981)، "تطبيقات التقييم والمتابعة لبرامج التدريب بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية"، **ورقة عمل مقدمة لندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية**، الرياض.ص 229-244.

الشاعر، عبد الرحمن بن إبراهيم(1991)، **أسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية**، دار ثقيف للنشر والتوزيع، الرياض.

شركة مركز القرار للإستشارات(1999)،**تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين**، مصر.

الشعلان، فهد أحمد(1995)، "نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب"، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**"، عدد19،الرياض، ص287-310.

الشعلان، فهد أحمد(2000)، **التدريب الأمني العربي، تجربة نايف العربية للعلوم الأمنية في تدريب الكوادر الأمنية العربية**، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الشنواني، صلاح(1987)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

الطعاني، حسن أحمد(2002)، **التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، دار الشروق، عمّان.

صياح،محمد عبد المطلب(1998)، "فاعلية برامج أساليب الإشراف في معهد التدريب والتطوير في الأردن وجهة نظر المشاركين في الفترة من(1994-1996)"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

عبد الفتاح، رأفت السيد(2001)، **سيكلوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

عبد القادر، إبراهيم جميل علي(1993)، "دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

عبد الكريم، عبد العزيز مصطفى، وعبد، أرزوقي عباس(1987)، "تقييم الدورات التدريبية المقامة من قبل مركز البحوث الإدارية والإقتصادية"، **تنمية الرافدين**، العدد 81،ص 120-165.

عبد الوهاب، علي(1981)، **التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**، الرياض.

العبد، جعفر(1971)، "قياس عائد إستثمار التدريب"، **مجلة الإداري**، العدد الأول، المجلد الرابع، القاهرة.

عبدالباقي، صلاح الدين(2000)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

عليمات، محمد عليان(1991)، **الإتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة**، ط1 ،دار الخواجا للنشر والتوزيع، عمّان.

العوض، عمر أحمد(2001)، "ثقافة التدريب في الوطن العربي"، **مجلة الإداري**، عدد 85، ص 57-76.

قاسم، جميل قاسم(1999)، **التدريب والتطوير الإداري**، دار الكتاب الجامعي، جامعة الإمارات.

القريوتي، محمد قاسم(1990)، **إدارة الأفراد، المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص**، ط1، الجامعة الأردنية، عمّان.

الكايد، زهير(1997)، "كلمة إفتتاحية"، **مقدمة لندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمّان.

كيرسلي، جريغ(1987)، **التدريب والتكنولوجيا**، ترجمة محمد حامد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمّان.

اللحيد، عبد المحسن فالح(1997)، "تقييم البرامج التدريبية"، **ورقة عمل مقدمة لندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمّان.

محمد، عمر عثمان(1989)،"سياسات التدريب الإداري في الدول النامية"، **المجلة العربية للتدريب**، المجلد(2)، العدد(4)، ص 73-99.

محمود، قيس محمد(1980)، **مفاهيم عامة في تحديد الإحتياجات التدريبية**، المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري، عمّان.

مخامره، محسن(1993)، "التدريب في الشركات الأردنية: تحليل للممارسات والنشاطات"، **دراسات**، عدد3، مجلد20، عمّان، ص7-31.

مرعي، رأفت السيد(2001)، **سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

معهد الإدارة العامة، الخطة التدريبية للمعهد(2000)، المملكة الأردنية الهاشمية.

معهد الإدارة العامة، الخطة التدريبية للمعهد(2001)، المملكة الأردنية الهاشمية.

المعهد الوطني للتدريب، نشرة الرؤية(2002)، المملكة الأردنية الهاشمية.

معهد الإدارة العامة، التقرير السنوي لعام(2001). المملكة الأردنية الهاشمية.

المعهد الوطني للتدريب، نشرة إنجازات عام(2002). المملكة الأردنية الهاشمية.

ناصر، كمال(1997)، "كلمة إفتتاحية"، **مقدمة لندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمّان.

نبهان، محمد ابراهيم(1988)، "نحو تنمية أفضل للموارد البشرية: تقويم التدريب ومشكلاته"، **المجلة العربية للتدريب**، عدد2،الرياض، 27-61.

النجار، محمد عدنان(1995)، **إدارة الأفراد:إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، منشورات جامعة دمشق.

نصر الله، حنا(2001)، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الزيتونة، عمّان.

نظام التنظيم الإداري للمعهد الوطني للتدريب رقم(79) لسنة 2001، الصادر بمقتضى المادة(120) من الدستور.

المنيع، محمد بن عبدالله(1995)، "دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية"، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، العدد19، المجلد10، الرياض، ص 285-259.

هيجان، عبد الرحمن بن أحمد(1998)، "التطوير الذاتي منهجا لتدريب القيادات الأمنية في العالم العربي"، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**،العدد13، الرياض، ص 245-3001.

ياغي، محمد عبد الفتاح(1987)، "تقويم البرامج التدريبية اثناء التنفيذ"، **تنمية الرافدين**، العدد22، ص29-69.

ياغي، محمد عبد الفتاح(2003)، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، ط2، مطابع الأندلس، الجامعة الأردنية.

يوسف، محمد القبلان(1992)، **أسس التدريب الإداري**، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض.

ب- المراجع الأجنبية.

Al-Athari, Ahmed, and Zairi, Mohamed,(2002), Training evaluation: an empirical study in Kuwait, **Journal of European Industrial Training**, 26/5, 241-251

Arwady, J., and Gayeski, D., (1989), **Using Video: Interactive and linear Designs**, Englewood, Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

Aseer, M.,(1986) "Evaluation of Social Studies Teaching Programs in the Junior Colleges of Taif and Goals Procedures Resources, and Program Management Saudia Arabian", **Dissertation Abstract International** ,Vol, 47,No.6,pp.210-250

Bennett, B., (1987), "The Effectiveness of Staff Development Training Practices: A meta Analysis", **ph. D. Thesis**, University of Oregon.

Chao,Ching-Nan, and Dubas, Khaled M.(1995),"A Short-Term Businss Trining for Chinese Managers at U.S.A University", **Journal of Education for business**, Vol.70,Issue 5, P.P 300-309.

Debarah, Helitzer, (2000), "The Role of Process Evaluation in the Training of Facilitators for and Adolescent Health Education Programs", **Journal of School Health**, Vol, 70 Issue 4, pp 7-41 .

Erthal, Margaret J.,(1993), "Management Training Program Evaluation: Evaluation Method, Use of Result and Perceived Barriers", **ph. D., Thesis**, Southern Illinois University.

L.Gary,Wexley, k.A., (1981), **Developing and Training Human Resources in Organization,** Glenview III: Sott, Forsmand and Company, Chapter 4.

Greenberg, David H., Michalopoulos, Charles, Robins, Philip K., (2003), A Meta-Analysis of Government- Sponsored Training Programs, **Industrial & Labor Relations Review,** 00197939, Oct, Vol. 57, Issue 1,PP 23-31

Guset, David, and Kenny, Terrance, (1983), **Techniques and strategies In Personnel Management,** Institute of Personnel Management, London .

Hennssey. Jan and Hughes, Martin, (1988), "Guided Self-Development of Men and Women Managers", **Article: Applying Self-Development in Organization.** New York Prentice-Hall . PP 220-228 .

Human, B., (1980), **Traning for Productivity,** American Management Association, Extension Institute.

Ivan Cevich, J.M., (1995), **Human Resources Management,** Irwin Inc.

Jonassan, D.H., and Hannum, W. H., (1991), "Analysis of Task Analysis Procedures". InG. J. Anglin(Ed.), **Instructional Technology: Past, Presnt, and Future,** PP. 170-187.

Joseph, Albert, (1981), "Writing Training Materials That Turn People on", **Training and Development Jornal,** Vol, 35,No,5,PP.25-40

Kirk Patrick, Dailey, and Bob, Nelson, (1999). "Four Steps For Evaluating Recognition Programs", Article: Employees Training of, **Work Forces,** Feb, Vol, 78 Issue 2 , PP4-74 .

MMWR: Morbidity and Mortality Weekly Report, (1999), "Frame Work for Program Evaluation in Public Health", Article: Public Health ... Evaluation, vol 48 Issue 36, 1 Chart , 2 Diagrams , PP1-40 .

Pigg, Morgan, and Weiler, (2000), "An Evaluation of Client Satisfaction with Trining Programs and Technical Assistence Provided by Florida's Coordination School Health Program Office" , **Journal of School Health,** Nov,Vol, 70 Issue 9, PP. 307-361

Robert F., and Kenneth, Beach, (1967), **Development Vocational Instruction,** Leasiegel, Inc, and Fearson Pearson Publishers, Calif.

Schwier, Richard A., and Misanschuk, Earl R., (1993), **Interactive Multimedia Instruction,** New Jersy: Educational Technology Publications .

Sikula, A.F., (1977), **Personnel Management: A Short for Professional Training and Development**, New york john Willey and Sons .

Thomas W., Hosie, (1994), "Program Evaluation Apotential Area of Expertise for Counselors". **Counselor Education and Super Vision**, Vol , 33 Issue 4 ,PP7-49 .

Tracy,W.A.,(1971), **Designing Training and Development Systems**, American Management Association, New York .

William, Werth, and Jrkeithy,Davis, (1989), **Human Recourses and Management**, London, MCG, Raw-Hill Enter National

Yoder, D,(1979), **Personnel and Policies Modern Manpower Management**, 2nd ed , Englewood Cliffs, New York Jersey.

Zenger, J, December, (1980), "The Painful Turn about in training". **Training and Development Journal**, PP36-49 .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الآدارية- قسم الإدارة العامة

أخي الموظف- أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذا الاستبانة إلى دراسة تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العُليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب(معهد الإدارة العامة سابقاً)، وذلك للتعرف على نواحي الضعف والقوة لهذه البرامج، فأرجو التكرم بقراءة جميع الفقرات الواردة في الإستبانة والاجابة عليها حسب تقديراتكم الشخصية للإجابات المقابلة لكل فقرة، متمنياً منكم الدقة والموضوعية في الاجابة على جميع الفقرات الواردة، علما بأن هذه البيانات هي فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية كاملة، ولكم مني خالص المحبة والعرفان بسبب تعاونكم.

أحمد عبدالرحيم المحاسنة

القسم الأول:

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك.

1- الجنس: ذكر ( )

أنثى ( )

2- العمر: 29 سنه فأقل ( ) 30-39سنة ( )

40-49سنة ( ) 50سنة فأكثر ( )

3- الخبرة: 5 سنوات فأقل ( ) 6-10سنوات ( )

11-15سنة ( ) 16 فأكثر ( )

4-المؤهل العلمي: دبلوم متوسط ( ) بكالوريوس ( )

دراسات عليا ( )

5-عدد الدورات التدريبيه التي شاركت فيها في المعهد الوطني للتدريب:

تم أخذ دورة واحده ( ) تم أخذ دورتان ( )

ثلاث دورات ( ) أربع دورات فأكثر ( )

6-المستوى الوظيفي:

مدير ( ) مساعد مدير( ) رئيس قسم ( )

أخرى ( ) تذكر كتابةً..........................

القسم الثاني:

الفقرات التاليه تمثل أبعاد الدراسه والتي تقيس وجهة نظر المشاركين في برامج الإدارة العليا والتنفيذية بفاعلية هذه البرامج التدريبية.

الرقم	العباره	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
***	**تنظيم البرنامج**					
7	تم الإعداد للبرنامج التدريبي من قبل المعهد بشكل جيد.					
8	إن وقت إنعقاد البرنامج التدريبي مناسب.					
9	إن عدد الساعات المخصصة لتغطية موضوعات البرنامج التدريبي تعد كافية.					
10	تعتبر إدارة البرنامج التدريبي ناجحة وقد ساعدت على ضبط البرنامج بإتجاه الأهداف.					
***	**أساليب ووسائل تقديم مواد البرنامج(*)**					
11	تتصف الأساليب المستخدمة في التدريب بأنها فاعلة في إيصال المعلومات للمتدربين.					
12	تم إستخدام أساليب تدريبية متعدده تتلاءم مع موضوعات البرنامج التدريبي.					
13	ساعدت اللأساليب التدريبية في عرض موضوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة.					
14	إن الوسائل التدريبية التي إحتاج لها البرنامج كانت متوفره بشكل جيد.					
15	أستخدمت الوسائل التدريبية من قبل المدرب بشكل فاعل.					
***	**كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية.**					
16	يتمتع الدربون القائمون على البرامج التدريبية بمهارات تدريبية جيدة.					

* <u>الوسائل التدريبية</u>: هي الأداء التي يستعين بها المدرب من أجل توصيل المعلومات،مثل(السبوره،اللوح القلاب،الحاسوب، جهاز العرض الإلكتروني). <u>الأساليب التدريبية</u>: مثل(المحاضرات،فرق العمل،مجموعات النقاش)

الرقم	العباره	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	درجة التمكن من موضوعات البرنامج بالنسبة للمدربين كانت واضحة.					
18	يتمتع المدربون بتخصصات وخبرات تتناسب مع أهداف البرنامج.					
19	أظهر المدربون قدرات عالية في إستخدام طرق وأساليب التدريب.					
20	يتمتع المدربون بقدرة عالية على إدارة الوقت.					
21	أظهر المدربون قدرات عالية في إثارة المشاركة والرد على الإسئلة.					
22	تم إختيارمدربون يعملون في قطاعات ذات صلة مباشرة بموضوعات البرنامج التدريبي.					
***	**موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي**					
23	إتسمت موضوعات البرنامج التدريبي بالوضوح.					
24	تنسجم موضوعات البرنامج التدريبي مع أهدافه.					
25	غطت موضوعات البرنامج التدريبي مختلف إحتياجاتي التدريبية					
26	يوجد تواصل منطقي وواضح في تسلسل موضوعات البرنامج التدريبي.					
27	كان هناك تنوع في موضوعات البرنامج التدريبي والتي ذللت مصاعبي في العمل.					
28	ساعدتني موضوعات البرنامج التدريبي على التفكير الإبداعي والتحليل العلمي.					
***	**إنسجام المشاركين في البرنامج التدريبي**					
29	كان هناك علاقات من الإحترام والتعاون بين المتدربين.					
30	إختلاف خصائص المشاركين في البرنامج يساعد في توجيه البرنامج نحو الأهداف .					
31	إختلاف المشاركين في البرنامج التدريبي من حيث المجال الذي يعمل فيه أدى الى وجود مناقشات بناءة.					

الرقم	العباره	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32	الإختلاف في التخصصات العلمية للمشاركين في البرنامج لا يؤدي الى ضياع الوقت.					
***	**مكان وبيئة إنعقاد البرنامج التدريبي**					
33	يتوفر في قاعات التدريب كافة التسهيلات اللازمة للعملية التدريبية مثل (سعة القاعة، والإنارة الجيدة، والتهوية، والمقاعد المناسبة).					
34	لم يكن هناك ضوضاء داخل او خارج قاعات التدريب تؤثر على التركيز.					
35	كانت عملية الذهاب والعودة لقاعة التدريب ميسرة.					
36	يوجد مكتبة في المعهد ساعدتني على تفهم المواضيع التي إحتواها البرنامج التدريبي.					
***	**الرغبة في التطور الذاتي**					
37	إشتركت في البرنامج التدريبي بسبب ايماني الفعلي بالفائدة المتوخاه منه.					
38	يوجد لدي رغبة كبيرة في الإشتراك بالبرنامج التدريبي لتطوير ذاتي.					
39	توفر الحوافز المقدمة من منظمتي للإشتراك بالبرنامج التدريبي زاد من دافعيتي للإلتحاق به.					
40	شعوري بأن هناك جوانب في حياتي العملية تحتاج الى نوع من التحسين دفعني للإشتراك بالبرنامج التدريبي.					
***	**فاعلية البرنامج التدريبي**					
41	أكسبني البرنامج التدريبي قدرات عالية ساعدتني على القيام بعملي بشكل أفضل.					
42	حصلت على معلومات جديده من البرنامج التدريبي بشكل ساعدني على أداء عملي.					
43	ساهم البرنامج التدريبي تزويدي بسلوكيات ايجابية					

الرقم	العباره	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
44	شعر رؤسائي وزملائي في العمل بأنه اصبح لدي مهارات جديدة أستخدمها في العمل بعد التحاقي بالبرنامج التدريبي.					
45	لقد تغيرت نظرتي بشكل إيجابي للعمل بعد مشاركتي في البرنامج التدريبي					
46	أصبح لدي خزين من المعلومات التي أستخدمها في مواجهة مشاكل العمل بعد مشاركتي في البرنامج التدريبي.					
47	بعد التحاقي بالبرنامج التدريبي زادت ثقتي بنفسي للقيام بأعمال جديده في المستقبل.					
48	إن البرنامج التدريبي حقق جميع الأهداف المرجوة منه.					
49	لدي قناعة أكيدة بان البرنامج التدريبي فاعل بمختلف المعايير.					
50	حصلت من البرنامج التدريبي على قدرات ساعدتني على التعامل مع الشاكل اليومية بكفاءة.					
51	ساعدني البرنامج التدريبي على مواكبة التطورات المختلفة في العمل.					

ملحق رمز(ب)

أسماء الأجهزة العامة التي شارك موظفيها في الدورات التدريبية

دائرة ضريبة الدخل
مؤسسة المواصفات والمقاييس
ديوان الخدمة المدني
دائرة الجمارك
وزارة التنمية الاجتماعية
المركز الجغرافي الملكي
وزارالداخلية
رئاسة الوزراء
وزارة الأوقاف
دائرة الاراضي والمساحة
وزارة الصحة
مؤسسة التدريب المهني
ديوان المحاسبة
وزارة الطاقة
مؤسسة المصادر الطبيعية
وزارة البلديات
وزارة التخطيط
المجلس الاعلى للشباب
المجلس الاعلى للإعلام
وزارة الثقافة
وزارة السياحة
دائرة الاحوال المدنية

دائرة الآثار العامة
سلطة الطيران المدني
وزارة التعليم العالي
وزارة الزراعة
صندوق المعونة الوطني
تجمع لجان المرأه
الاتحاد العام للجمعيات الخيرية
مؤسسة المواصفات والمقاييس
وزارة العمل
وزارة التربية والتعليم

ملحق رمز(ج)

الإطار العام لبرنامج الإدارة التنفيذية

الهدف العام :

يهدف هذا البرنامج الى تزويد المشاركين بالمعلومات الإدارية الحديثة في المجالات الإدارية المختلفة وتطبيقاتها في المجالات الوظيفية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم حول هذه المواضيع من أجل رفع سوية الأداء لدى الموظف العام كما ويعتبر هذا البرنامج متطلباً سابقاً للمشاركة في برنامج الإدارة العليا .

الرمز موضوعات البرنامج:

401 العملية الإدارية – مدخل سلوكي .

402 وظيفة التنظيم الإداري .

403 وظيفة الإشراف والتوجيه .

404 الحالات الإدارية – الشكل والهدف والمضمون .

405 استخدام أسلوب البحث العلمي في إعداد الحالات الإدارية (مصادر البيانات والمعلومات) .

406 إعداد مقترحات الحالات الإدارية .

407 تخطيط وترشيد الموارد البشرية .

408 تقييم أداء العاملين .

409 تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .

410 الإبداع في حل المشكلات الإدارية .

411 تطوير أساليب وإجراءات العمل (تبسيط الإجراءات) .

412 إدارة الوقت .

413 تحليل وتوصيف الوظائف .

414 فن التفاوض .

415 تحديد الإحتياجات التدريبية .

416 الرقابة الإدارية .

417 رقابة القضاء في أعمال الإدارة .

418 إعداد الموازنات العامة وجدول تشكيلات الوظائف .

419 نظم دعم القرارات .

420 تقنيات المعلومات وإستخدام الحاسوب في الإدارة .

421 مواضيع يتم الاختيار منها (التخاصية ، العولمة ، الهندرة ، اتفاقية التجارة العالمية ، الحكومة الإلكترونية ...) .

422 تنمية المهارات الحاسوبية من خلال تدريب عملي على أجهزة الحاسوب .

الأساليب والوسائل التدريبية :

1. المحاضرة القصيرة .
2. ورش العمل .
3. التمارين والحالات .
4. السبورة .
5. المسلاط .
6. اللوح القلاب .
7. الأفلام التدريبية .
8. الزيارات الميدانية .

المشاركون :

شاغلو وظائف الفئة الثانية في الدرجات الأولى والثانية والثالثة ممن أمضوا خدمة لا تقل عن سبع سنوات . بالإضافة لشاغلي وظائف الفئة الثالثة في الدرجات الأولى والثانية والثالثة والرابعة ممن أمضوا خدمة لا تقل مدتها عن (11) سنة في الدوائر الحكومية أو ممن يماثلهم في القطاع الخاص .

فترة الإنعقاد :

الفترة الصباحية.

<u>عدد ساعات البرنامج :</u>

(150) ساعة تدريبية .

<u>متطلبات إجتياز البرنامج :</u>

1. اجتياز الإمتحان المقرر .
2. إعداد البحث المقرر .
3. الإلتزام بتعليمات البرنامج .

ملحق رمز (د)

الإطار العام لبرنامج الإدارة العليا

الهدف العام :

يهدف هذا البرنامج الى تنمية قدرات المشاركين من خلال تزويدهم بالمعلومات الإدارية وتطوير مهاراتهم في تطبيق هذه المعلومات في المجالات الوظيفية مع تعزيز قيم العمل الجماعي ومفاهيم التحديث والتطوير في أجهزة ودوائر الدولة ورفع سويّة الأداء لدى المشاركين في هذا البرنامج من خلال طرح العديد من المواضيع المتخصصة في المجالات الإدارية المختلفة كما ويعتبر إجتياز برنامج الإدارة التنفيذية متطلباً سابقاً للمشاركة في برنامج الإدارة العليا .

الرمز موضوعات البرنامج :

501- الإدارة العامة في الأردن .

502- الإصلاح الإداري في الأردن .

503- الإدارة والتخطيط الإستراتيجي .

504- أساليب البحث العلمي .

505- تقييم الأداء المؤسسي .

506- تبسيط الإجراءات وتنظيم العمل .

507- القيادة الإدارية .

508- حل مشكلات واتخاذ قرارات "مدخل اداري"

509- حل مشكلات واتخاذ قرارات "مدخل قانوني"

510- ادارة التفاوض .

511- ادارة الأزمات.

512- أدارة الموارد البشرية.

513- النموذج الأردني في ادارة الجودة الشاملة .

514- ديناميية الجماعة وبناء الفريق .

515- الإدارة المالية واعداد الموازنات .

516- الإدارة في الإسلام .

517- مواضيع حديثة يتم الاختيار منها : (التخاصية، العولمة، الهندرة ، اتفاقية التجارة العالمية، الحكومة الإلكترونية ..)

518- مواضيع السياسات الحكومية ويتم اختيار بعضها : (السياسة البيئية ، السياسة الصحية ، السياسة التعليمية والتربوية ، السياسة الزراعية ، السياسة الإعلامية ، السياسة المالية والنقدية ، سياسات تشجيع الاستثمار ...)

519- تنمية المهارات الحاسوبية من خلال تدريب عملي على أجهزة الحاسوب .

الأساليب والوسائل التدريبية :

1- المحاضرة القصيرة .
2- ورش العمل .
3- التمارين والحالات .
4- السبورة .
5- المسلاط .
6- اللوح القلاب .
7- الأفلام التدريبية .
8- الزيارات الميدانية .

المشاركون :

شاغلو وظائف الفئة الثانية في الدرجات الأولى والثانية ممن أمضوا خدمة لا تقل عن (9) سنوات والمتوقع انتقالهم من الفئة الثانية الى الفئة الأولى والمرشحين لشغل وظائف إدارية متقدمة مثل مدير أو نائب أو مساعد أمين عام أو مدير عام وممن شاركوا في برنامج الإدارة التنفيذية .

فترة الانعقاد :

الفترة الصباحية.

عدد ساعات البرنامج :

(120) ساعة تدريبية .

متطلبات اجتياز البرنامج :

1- اجتياز الامتحان المقرر .
2- إعداد البحث المقرر .
3- الالتزام بتعليمات البرنامج .

ملحق رمز (ه)

إستمارة الاحتياجات التدريبية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة والأخوات

المسؤولين والعاملين في أجهزة الخدمة العامة

تحية طيبة وبعد ،

يهدف هذا الإستبيان الى تحديد الإحتياجات التدريبية بهدف تطوير العملية الإدارية بكافة عناصرها .

يرجى تعاونكم في تعبئة الاستبانة المرفقة بكل صراحة وموضوعية مؤكدين لكم أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة هذه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القائمون على الدراسة

أولاً – <u>معلومات عامة</u> :

الوظيفة

المؤهل العلمي **التخصص**

اسم الدائرة **المديرية / القسم**

ثانيا – <u>الاستبيان</u> :

يرجى قراءة الأسئلة بتمعن وحرص ووضع إشارة (√) في الخانة أو الخانات المناسبة :

1- ما هي طبيعة النشاط الذي تقوم به دائرتك / قسمك / منظمتك / .....؟

آ مال واقتصاد آ زراعة ومياه آ سياحة وآثار

2- آ نقل واتصالات وإنشاءات آ صحة وتنمية اجتماعية آ أخرى (حدد)

3- هل هناك أهداف واضحة ومحددة لدائرتك / قسمك / ؟

آ نعم آ لا

4- هل المسؤوليات والسياسات محددة وواضحة لدائرتك / قسمك / ؟

آ نعم آ لا

5- هل لدى دائرتك / قسمك وصف للوظائف الموجودة بها .

آ نعم آ لا

6- هل لدى دائرتك / قسمك هيكل تنظيمي معتمد ؟

آ نعم آ لا

7- هل تعتقد أن كل فرد في دائرتك / قسمك يعرف تماماً واجباته ومسؤولياته ؟

آ نعم آ لا

8- هل لدى دائرتك / قسمك خطة لبرامجك في الدائرة التي يديرها ؟

آ نعم آ لا

9- هل تعتقد أن هناك تعقيد في إجراءات العمل في دائرتك / قسمك ؟

آ نعم آ لا

10- هل تعتقد أن النماذج المعمول بها تفي بالغرض ؟

أ نعم أ لا

11- هل تعتقد أن الترتيب الحالي لمساحات المكاتب تساعد على تدفق المعلومات بسهولة وبساطة ؟

أ نعم أ لا

12- هل يوجد وحدة للتطوير الإداري ؟

أ نعم أ لا

في حالة نعم ،

أ-هل يوجد وصف وظيفي لوظائف وحدة التطوير الإداري ؟

أ نعم أ لا

ب-هل تمارس وحدة التطوير الإداري مهام وواجبات ذات أثر على أعمال الدائرة ككل ؟

أ نعم أ لا

ج- هل لدى وحدة التطوير الإداري موظفين مؤهلين ومختصين في الإدارة ؟

أ نعم أ لا

13- 12.هل هناك وحدة للعلاقات العامة في منظمتك تسهل تقديم الخدمات للمراجعين وتعمل على حل مشكلاتهم ؟

أ نعم أ لا

14- هل هناك وحدة أو شباك خدمة الجمهور تستقبل طلبات الجمهور وتتابع إنجازها؟

أ نعم أ لا

15- تتكون وظيفتك من عدة واجبات ، ما هي في نظرك الواجبات التي تكثر فيها الصعوبات والمشكلات أثناء أداء وظيفتك ؟

أ الجانب الفني للعمل أ التعامل مع المرؤوسين

أ التعامل مع الرؤساء أ التعامل مع الجمهور

أ التعامل مع المراجعين   أ حل المشكلات واتخاذ القرارات

أ التطوير ومواجهة المواقف المتغيرة   أ أخرى (حدد)

16- هل تعتقد أن التدريب يفيد في التغلب على هذه الصعوبات ؟

أ نعم   أ لا

في حالة نعم ، أي من الموضوعات التالية تعتقد أنها ستساهم في زيادة فاعلية التنظيم :

أ التدريب على بناء الهيكل التنظيمي .

أ التدريب على تطوير الهيكل التنظيمي .

أ التدريب علي التنسيق بين الأقسام والدوائر المختلفة بالمنظمة .

أ التدريب على تحقيق التفاهم بين التخصصات المختلفة في المنظمة .

أ التدريب على مهارات الاتصال بين رؤساء الأقسام المختلفة .

أ التدريب على تحسين إجراءات العمل .

أ التدريب على تحسين إدارة الوقت والاجتماعات .

أ التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات .

أ التدريب على نظم المعلومات .

أ التدريب على كيفية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف (توصيف الوظائف) .

أ أخرى (حدد) .

17- هل هناك مشكلات في تنسيق العمل داخل دائرتك / قسمك ؟

أ نعم   أ لا

في حالة نعم ، أي من الموضوعات التالية تعتقد أنها ستساهم في زيادة كفاءة واستخدام الأفراد في المنظمة .

أ التدريب على زيادة المهارات الإشرافية لدى الرؤساء والمشرفين .

أ التدريب على الحوافز المادية والمعنوية وكيفية استخدامها .

أ التدريب على الأساليب الحديثة في استقطاب واختيار الأفراد .

آ رفع الروح المعنوية للموظفين .

آ قوانين ولوائح العمل في المنظمات المختلفة .

آ رفع مهارات الاتصال والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية .

آ زيادة المهارات القيادية بين الرؤساء والمشرفين .

آ أخرى (حدد) .

18- هل هناك مشكلات مالية ومحاسبية يمكن حلها عن طريق التدريب ؟

آ نعم آ لا

في حالة نعم ، أي من موضوعات التدريب التالية يمكن أن تساهم في حل المشكلات المالية والمحاسبية .

آ التدريب على التخطيط المالي والمحاسبي .

آ التدريب على وضع الميزانيات التقديرية واستخداماتها الحديثة .

آ التدريب على تصميم نظام الدورات المستندية .

آ التدريب على أساليب الرقابة المالية .

آ التدريب على الأساليب الحديثة في المحاسبة الإدارية .

آ التدريب على أساليب المراجعة .

آ التدريب على وضع نظم التكاليف .

آ التدريب على إجراء دراسات الجدوى المالية .

آ التدريب على المحاسبة لغير المحاسبين .

آ أخرى (حدد) .

19- ما هي في رأيك أهم العوامل التي تؤدي الى ضعف الإطار التنظيمي في أجهزة القطاع العام .

آ غياب قواعد ثابتة وواضحة لاختيار الشكل التنظيمي الأنسب (وزارة ، دائرة ، سلطة، ديوان ، مؤسسة عامة) بما ينسجم مع متطلبات مختلف أوجه النشاط .

آ غموض أسس ارتباط بعض الدوائر المركزية والمؤسسات العامة بالوزارات المختصة.

آ ضعف عملية التنسيق على مستوى الوزارات والدوائر المختلفة .

آ الافتقار الى جهاز مركزي مقتدر ومخول لمراجعة الهيكل التنظيمي بصورة منتظمة وحيث تنشأ الحاجة لذلك .

آ غموض وتداخل الأهداف أو المهام أو كليهما لبعض الوحدات التنظيمية .

آ عدم تجانس مهام الوحدات الأساسية ضمن الوزارة الواحدة أو المؤسسة العامة .

آ تعدد مستويات المسئولية والسلطة .

آ الافتقار الى التعليمات التنظيمية المقررة والمكتوبة .

آ الافتقار الى وحدات مهمة (مثل : البحث والتطوير ، والتخطيط والمعلومات) .

آ أخرى (حدد) .

20- هل تعتقد أن هناك ضعف في أساليب الإدارة ؟

آ نعم آ لا

في حالة نعم ، أي من الأمور التالية تؤدي الى ضعف في أساليب الإدارة :

آ ضعف المشاركة في صنع القرارات .

آ تجنب تفويض السلطات .

آ تعقيد الإجراءات .

آ سيادة الاتصالات الرسمية الرأسية .

آ تدني كفاءة بعض القيادات الإدارية .

آ عدم تمرس بعض القيادات الإدارية بأساليب الإدارة الحديثة .

آ عزوف بعض القيادات الإدارية عن تطبيق أساليب الإدارة الحديثة .

آ ضعف مبدأ المحاسبة والمساءلة عن النتائج .

آ قصور التشريعات الخاصة بالإدارة .

آ أخرى (حدد) .

21- ما هي في رأيك أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجهها وحدتك الإدارية ؟

....
....
....
....
....
....
....

22- ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة لتفعيل عمل وحدتك الإدارية ؟

....
....
....
....
....
....

شاكرين لكم حسن تعاونكم